LA POSTE
SOLUTIONSBUSINESS

Livre blanc de la Relation-Client

Multicanal : comment orchestrer le ON et le OFF

Mars 2010

LA POSTE

www.laposte.fr/solutionsbusiness

Sommaire

Avant-propos **4**
De l'influence réciproque des canaux 4

1 – Multicanal : état des lieux

Pourquoi mesurer les influences online et offline ? **7**
Le Web 2.0 bouscule notre manière de voir et de vivre le monde 7
Le Web est devenu central 9
Le consommateur est multicanal 9
La sérendipité 10
Le « love triangle » 10
L'influenceur de votre client, une personne très importante ! 11
2009 : fusion des marketings ! 11
Benchmark – Marketing Direct USA 2009 : taux de réponse et poids des canaux 12

D'où proviennent les clients ? **13**
La Base de données, au cœur de tout 14
Web : d'où viennent les visiteurs ? 15

Le nouveau parcours d'achat **18**
Un nouveau parcours d'achat cross-media 19
Une expérience d'achat fluide 20
Segmentation : quatre composantes nouvelles 21

2 – Multicanal : mode d'emploi

Les canaux offline et online **23**

Panorama des canaux offline et online 23

À chaque canal, sa mission 24

Critères de mesure online **28**

Premières notions de Web Analytics 28

Critères de mesure des médias émergents 30

Benchmark – Mesure online 31

Marketing direct et e-marketing : dépasser les idées reçues **32**

Quand direct-marketers et e-marketers doivent se parler 32

Mesurer les effets du offline sur les ventes online **34**

En l'absence de dispositif préalable 34

Avec dispositif préalable 35

Mesurer les effets du online sur les ventes offline **39**

Des campagnes cross-media réactives **41**

Exemples d'actions cross-media offline et online 42

Cas d'entreprises **44**

Dell 44

Nordstrom 46

Patagonia 50

Conclusion **51**

Glossaire **52**

Avant-propos

De l'influence réciproque des canaux

En 2008, le e-commerce français a affiché, une fois de plus, une croissance insolente, dépassant pour la première fois les 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires, en hausse de 29 % sur un an.

La majorité des campagnes marketing sont désormais multicanal :
aux canaux traditionnels « Off » (mailings, catalogues, asiles colis…) viennent s'ajouter des canaux interactifs « On » (Web, e-mailing, référencement, marketing mobile…).

Ce faisant, le multicanal assigne de nouveaux objectifs aux stratégies marketing :

- Accompagner et « débusquer » le client dans cet embrouillamini de médias…
- Trouver comment mesurer l'efficacité des actions commerciales.

La mesure n'est plus aussi simple qu'avant

Auparavant, tout « bon » marketer direct réalisait une batterie de tests, en exposant un segment test à un élément à tester (offre, création, fichiers…) tandis qu'un segment contrôle, pris en aléatoire et de même quantité, n'y était pas exposé. Puis, le marketer attendait les remontées de commandes pendant un bon mois avant de décider, ou non, de généraliser le test, voire de le back-tester.

On parlait alors de tests menés « scientifiquement », un atout revendiqué haut et fort par les professionnels du marketing direct à l'encontre de leurs confrères de la « pub générale », qui eux n'étaient pas en mesure d'évaluer précisément leurs actions.

L'embrouillamini des canaux a perturbé ce bel ordonnancement.

Le dilemme du directeur marketing

Chaque année, lors de la construction du budget marketing, une question se pose : quel montant d'investissement allouer au online ? 20 % ? 50 % ? 70 % ? Voire, passer tout le budget sur le online, en stoppant tout investissement « papier » ?

En réalité, la question ne se pose pas en ces termes. Online et offline ne s'opposent pas, ils se complètent. On pressent facilement, de manière intuitive, que l'envoi d'un catalogue ou d'un mailing postal favorise les achats en ligne. Et réciproquement.

Et étude après étude, les résultats montrent qu'un client multicanal, qui achète tour à tour par mailings, catalogues, en magasin ou sur le site de la marque, a une valeur plus élevée qu'un client monocanal.

- Mais comment mesurer les effets réciproques du cross-media ?
- À quelle campagne attribuer le mérite de la commande ?
- Quelle combinaison médias emporte la vente et à travers quels canaux ?

Une analyse fine du parcours d'achat du client et la mise en place de tactiques simples de suivi de ce client permettent une première compréhension des influences mutuelles entre canaux. L'enjeu est important. Et il montre – si certains l'avaient oublié – l'importance des médias offline dans une stratégie marketing gagnante.

1

Multicanal : état des lieux

Pourquoi mesurer les influences online et offline ?

Le Web 2.0 bouscule notre manière de voir et de vivre le monde

>> Les consommateurs parlent et s'intéressent aux marques sur de **nouveaux lieux.**

Blogs | Réseaux sociaux | Rss | Widgets | Twitter...

Source : Agence Interactive Ressource Interactive

>> Les consommateurs veulent : **créer, partager, influencer.**
Ils demandent aux marques de leur donner les outils pour le faire
(avis de consommateurs, partages de recettes culinaires, téléchargements de photos personnelles...).

Créer

La capacité à créer du contenu sous forme de mots, photos, vidéos

Partager

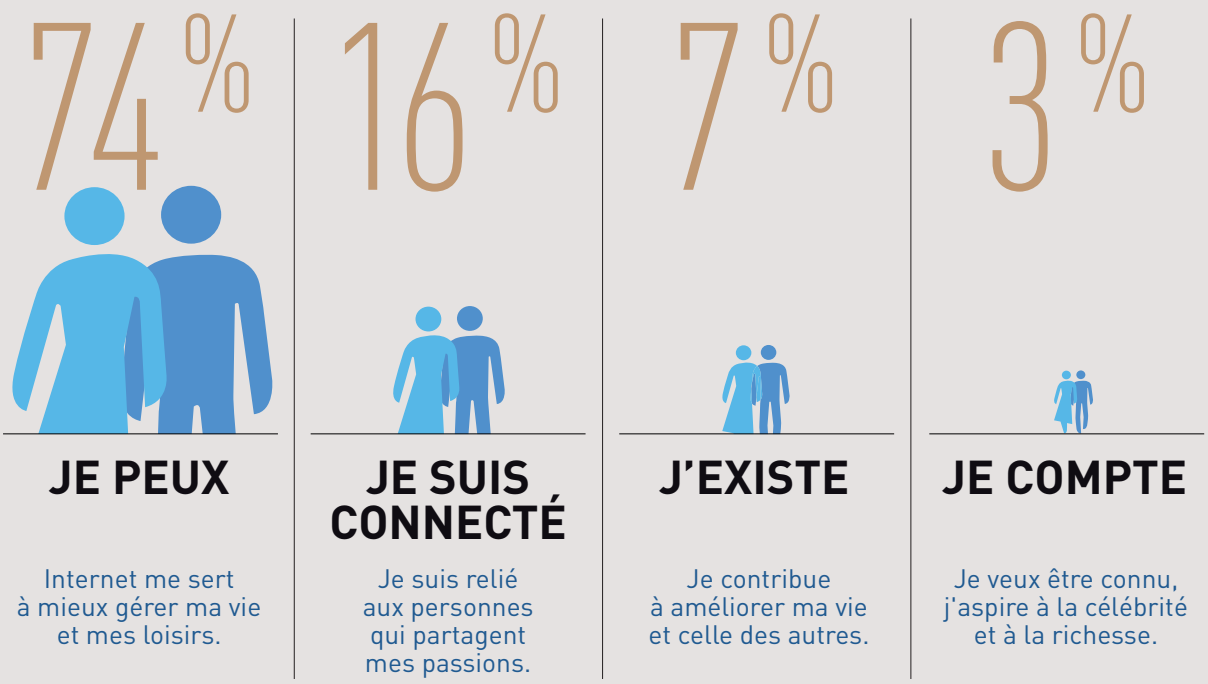
La capacité à partager contenus, idées et opinions

Influencer

La capacité à influencer d'autres personnes

>> Sur le Web 2.0 **cohabitent quatre types de consommateurs** aux attentes marquées.

Qu'est-ce qui motive le consommateur de 2009 ?


74 %
16 %
7 %
3 %
JE PEUX
Internet me sert à mieux gérer ma vie et mes loisirs.
JE SUIS CONNECTÉ
Je suis relié aux personnes qui partagent mes passions.
J'EXISTE
Je contribue à améliorer ma vie et celle des autres.
JE COMPTE
Je veux être connu, j'aspire à la célébrité et à la richesse.

Source : Agence interactive Ressource Interactive

Le Web est devenu central

■ Les moteurs de recherche sont devenus une source très importante pour acquérir de nouveaux clients.

■ Le consommateur commence souvent son parcours d'achat sur Internet :

67 % **des consommateurs utilisent le Web dans leur parcours d'achat** [1]

Internet est le nouveau « passage choisi » par un nombre toujours plus élevé de consommateurs responsables qui veulent s'informer sur le produit (merci Google !), comparer les offres (comparateurs de prix) ou connaître l'expérience de clients (avis de consommateurs).

À tout moment sur la toile se croisent des consommateurs qui cherchent à s'informer, et d'autres qui apprécient de faire partager leurs expériences et d'endosser le rôle « d'influenceurs » auprès de leurs pairs. La toile est la nouvelle « place du village ».

■ Canal d'achat : Internet dépasse désormais les canaux traditionnels (bons de commande imprimés et téléphone) comme canal de prise de commande.

Canal d'achat : Internet / catalogue + mailing + téléphone

Source : Lenser, septembre 2008

Le consommateur est multicanal

65 % **des consommateurs utilisent plusieurs canaux avant de faire leurs achats**

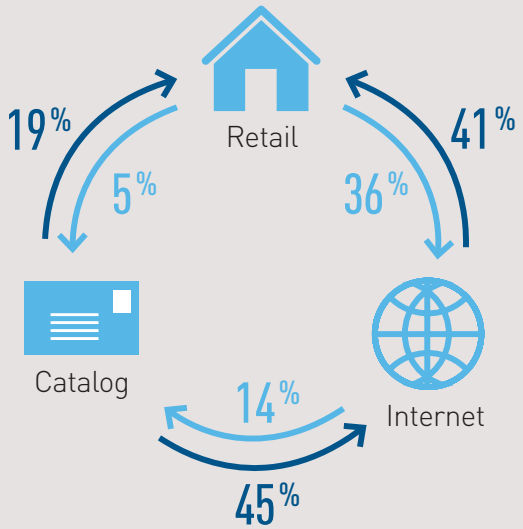
>> Clients utilisant comme canal principal le **catalogue**
- **19 %** utilisent aussi les boutiques
- **45 %** utilisent aussi Internet

>> Clients utilisant comme canal principal le **Web**
- **41 %** utilisent aussi les boutiques
- **14 %** utilisent aussi les catalogues

>> Clients utilisant comme canal principal les **boutiques**
- **5 %** utilisent aussi les catalogues
- **36 %** utilisent aussi Internet

1 - Source : The Marketlive Performance 2009 : small budget, big wins

65 % of Shoppers Cross Channels



Source : Lenser Septembre 2008

La sérendipité

C'est le nouveau mode de comportement du consommateur. *« La sérendipité, c'est trouver ce que l'on ne cherche pas. C'est le surf sur la toile, de clic en clic. Le marketing au vent, comme la balade shopping dans un quartier commerçant. »*[2]

Le « love triangle »

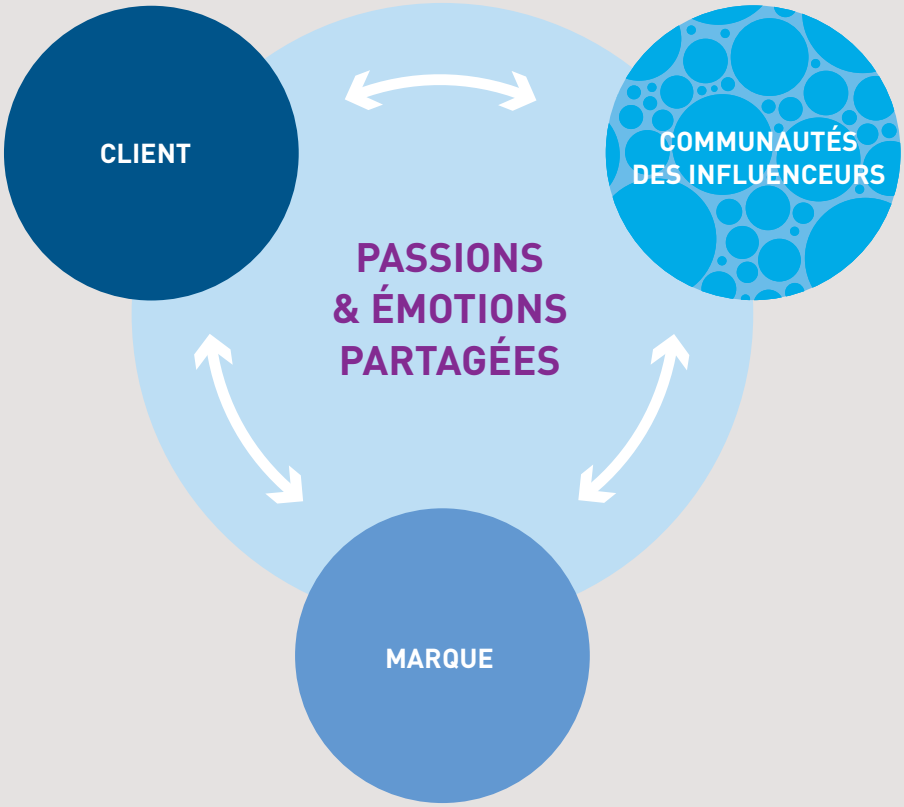
Avant : un discours « top to bottom » allant de la marque vers les consommateurs.

Aujourd'hui : un dialogue interactif permis par les canaux numériques.

Un dialogue à trois : le client, la marque et la « communauté » de votre client : famille, amis, personnes réunies partageant ses passions ou parfaits inconnus de la toile, rencontrés au hasard des blogs et forums et qui donnent leurs opinions.

Le « love triangle »

Un ménage à trois : la marque, le client et les personnes qui l'influencent.



2 Henri Kaufman – Hip ip ip

L'influenceur de votre client, une personne ***très*** importante !

> « Aujourd'hui, votre publicité est moins crédible, a moins d'influence et est moins persuasive aux yeux de votre client que sa voisine de palier. »
>
> **Joseph Jaffe**

>> La marque doit dialoguer avec les internautes influents qui influencent ses prospects.

Trois types de consommateurs		
Traditionnel	**Participatif**	**Autonome et influenceur**
Un consommateur habitué à des années de « publicité de masse ». Il consomme sous les stimuli des campagnes marketing coûteuses.	Il feuillette un catalogue, utilise les liens naturels et liens sponsorisés, lit les blogs et les avis de consommateurs… Il achète ce qu'il considère être bien pour lui.	Il n'a pas besoin de la publicité. S'il a confiance en votre marque (ou connaît quelqu'un qui a confiance)… … il sera votre « ambassadeur » auprès de ses intimes ou des 22 000 abonnés de son blog. → Ce consommateur est ***très*** important !

2009 : fusion des marketings !

Le e-commerce existe depuis plus de quinze ans et, pourtant, force est de constater que direct-marketers, e-marketers et publicitaires se parlent peu dans l'entreprise.

Cependant, ils seraient surpris de constater qu'ils partagent un grand nombre d'outils de mesure, même si chacun emploie son propre jargon.

Et les direct-marketers n'ont pas attendu le e-commerce pour pratiquer le multicanal. Depuis des décennies, la vente à distance a créé ses propres outils et méthodes pour mesurer les effets conjoints des catalogues, mailings et phoning.

Les e-marketers en charge du e-commerce ont, à leur tour, créé leurs propres mesures, à bien des égards similaires. Taux de rendement, taux de clic, ROI…

Décrétons 2010 l'année de la fusion !
2010, les trois disciplines – marketing direct, e-marketing et communication – doivent se parler.

La multiplication des canaux online et offline offre un avantage inégalable : en fusionnant les données acquises sur chacun de ceux-ci, on accède à une connaissance client incomparable pour mieux recruter et mieux fidéliser.

Benchmark

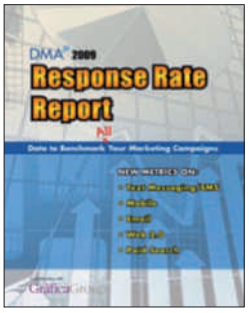
Marketing direct USA 2009 : taux de réponse et poids des canaux[3]

Enquête menée en décembre 2008 auprès de 1 175 membres de la Direct Marketing Association (DMA) couvrant 13 secteurs d'activités, BtoB et BtoC

Les nouveaux médias ne remplacent pas les anciens (et c'est là que tout se complique !)
Les directions marketing ajoutent de nouveaux médias numériques (e-mailing, Web marketing, référencement payant, mobile marketing, média émergent) tout en conservant les médias traditionnels, qui restent une composante forte de leur marketing mix (mailings postaux, catalogues, asiles colis, téléphone).

Médias émergents/Web 2.0
36 % des répondants conduisent des tests dans les domaines suivants : SMS, réseaux sociaux, podcasts, blogs, RSS, wikis, online video, user-generated content, buzz marketing, ingame advertising, téléphonie mobile…

Les canaux « imprimés » restent importants
Si l'e-mailing est devenu le premier média en taux d'utilisation (80 % des marketers l'utilisent), les catalogues et les mailings postaux arrivent en deuxième et troisième places en termes de taux de réponse (achat ou lead, selon les campagnes). Derrière, le télémarketing, mais qui reste un canal coûteux.



Taux de réponse par canaux : le Top 3			
	Canaux	Cible clients	Cible prospects
1	Télémarketing sortant	4,41 %	2,92 %
2	Catalogue	3,95 %	1,85 %
3	Mailing postal	3,65 %	1,65 %

Benchmark e-mailing : taux de performance			
	Critères	Cible clients	Cible prospects
	Taux d'ouverture	14,92 %	8,56 %
	Taux de clic	9,36 %	5,57 %
	Conversion achat	5,26 %	3,15 %

Mailing postal
Le mailing reste le média numéro 1 dans le budget global marketing (35 %), suivi par le Web marketing.

En troisième position : l'e-mailing (12,6 %). Mais la tendance est à la baisse pour les canaux imprimés. 33 % des répondants envisagent une réduction de ces canaux (mailings, catalogues, asiles colis) contre 27,2 % prévoyant une augmentation. Le report se fait en faveur des médias numériques (e-mailing, téléphonie mobile, Internet, référencement payant, vidéo).

Référencement payant
Il représente 8,2 % des budgets marketing, mais combiné avec le référencement naturel, le canal « référencement » atteint 33 % du total des budgets marketing.

3 - Source : 2009 Response Rate Report – The Direct Marketing Association (DMA)

D'où proviennent les clients ?

La profusion des médias entraîne une multitude d'occasions nouvelles de contacts entre le consommateur et la marque. En l'espace de deux décennies, on a multiplié par plus de quatre le nombre de canaux de relations clients. **Chaque canal s'ajoutant aux précédents.**

<1990

TV
Radio
Presse
PLV
Mailing postal
Téléphone

1990

TV
Radio
Presse
PLV
Site Web
Référencement
Publicité interactive
Mailing postal
Téléphone

1999

TV
Radio
Presse
PLV
Site Web
Référencement
Publicité interactive
Référencement payant
Landing pages
Microsites
Vidéo en ligne
Webinard
Affiliation
Instant Messager
E-mailing
Mailing postal
Téléphone

2000

TV
Radio
Presse
PLV
Site Web
Référencement
Publicité interactive
Référencement payant
Landing pages
Microsites
Vidéo en ligne
Webinard
Affiliation
Marketing mobile
SMS
Instant Messager
E-mailing
Mailing postal
Téléphone

2009

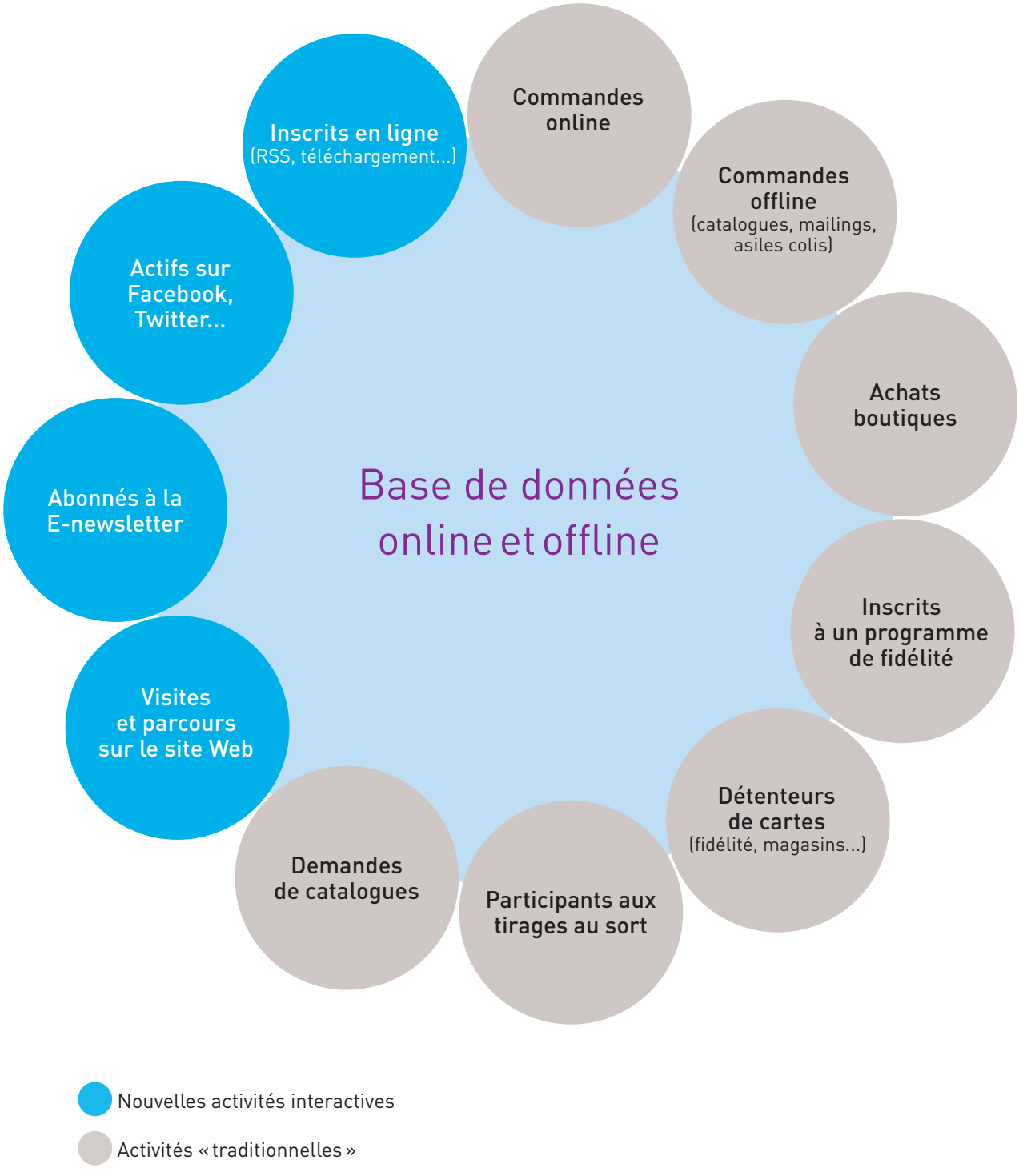
TV
Radio
Presse
PLV
Site Web
Référencement
Publicité interactive
Référencement payant
Landing pages
Microsites
Vidéo en ligne
Webinard
Affiliation
Blogs
RSS
Podcast
Wikis
Social Networks
Mobile Web
Social media
Widget
Twitter
Marketing mobile
SMS
Instant Messager
E-mailing
Mailing postal
Téléphone

Six médias à la fin des années 80... 28 canaux début 2009... combien de nouveaux en 2010 ?

Au cœur de tout : la **base de données**, qui mémorise non seulement les achats, mais aussi l'historique de promotion et les demandes d'informations prospects.

La base de données comporte trois types d'informations	
Population	**Données**
Clients	Historique transactionnel
Clients et prospects	Historique de promotion
Prospects	Historique de contacts

La base de données, au cœur de tout



Web : d'où viennent les visiteurs ?

>> Il existe plusieurs méthodes pour repérer la manière dont les visiteurs sont venus sur un site.

Provenance des visiteurs d'un site	Mode de repérage	Opportunités de mesure
Un site préalablement visité (lien depuis ce site).	URL du dernier site visité.	**Permet de calculer :** ■ le coût par clic de mots clés (naturel ou sponsorisé), ■ la pertinence des blogs, articles, partenaires, autres sites... (nombre de visites qu'ils génèrent).
Un e-mailing reçu ou une bannière publicitaire vue précédemment.	Code cliquable, qui peut être personnalisé pour identifier le visiteur. C'est l'équivalent du Code Source ou Code Offre dans un mailing.	**Mesure l'efficacité de :** ■ bannières publicitaires, ■ bannières publicitaires en affiliation, ■ bannières publicitaires appartenant à un réseau publicitaire (Google AdSense ou Yahoo ! Content Match). **Mesures approfondies :** ■ e-mailing : fichier, objet de l'e-mail, création, contenu, offre... ■ e-pub : création, emplacement...
E-mailing ou bannière publicitaire visités dans le passé (*via* un lien).	Cookie.	Idem.
E-mailing reçu dernièrement (mais sans utiliser le lien).	Matchback.	Mesure d'une campagne e-mail envoyée récemment. On va rapprocher cet internaute de ceux auxquels l'e-mailing a été envoyé.
Visite occasionnée par le bouche-à-oreille.	Difficile à repérer, sauf si l'internaute a un comportement spécifique sur le site. Mesure possible : mesurer s'il y a eu un pic de connexion durant la période de ce buzz.	

La notion de microcanaux

Une majorité de direct-marketers classent leurs clients en fonction de deux données.

Le canal de contact principal qui conduit à l'achat	Le canal de réponse (mode d'achat)

Exemple :

Une marque a dix canaux de contact : mailing, catalogue, e-mail, référencement payant, référencement naturel, affiliation, moteurs de comparaison, portail, blogs, Twitter, autres...

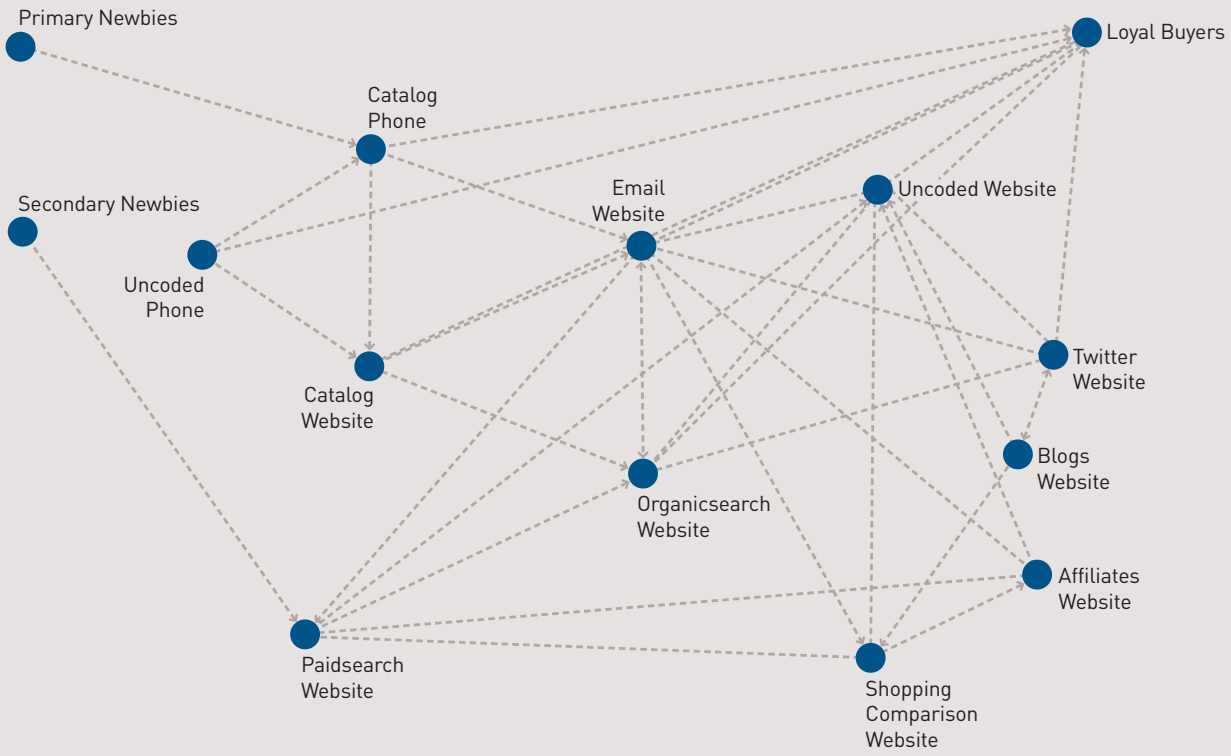
et deux canaux de réponse : téléphone et site Web.

Chaque combinaison (canal qui conduit à l'achat / mode d'achat) représente un microcanal.
Les plus significatifs sont les suivants :

	Bons de commandes imprimés	Téléphone	Site Web
Catalogue ou mailing	●	●	●
E-mail			●
Référencement payant			●
Référencement naturel			●
Affiliation			●
Moteurs de comparaison			●
Portail			●
Blogs			●
Twitter			●
Sans code		●	●

Kevin Hillstrom, ancien président marketing du véadiste américain **Nordstrom**, a modélisé les chemins empruntés par un client, depuis son statut de nouveau client à celui de client fidèle.

Modélisation des chemins empruntés par le client



Source : Kevin Hillstrom **http://minethatdata.blogspot.com**

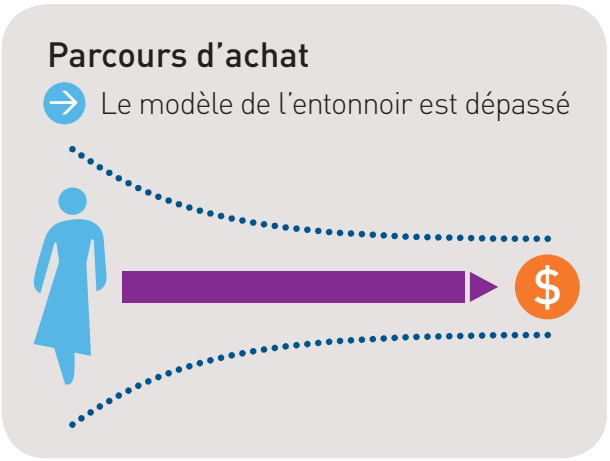
Plus les médias émergents vont prendre de l'importance (mobile marketing, blogs, Twitter, réseaux sociaux) et plus il faudra prendre en compte ces microcanaux dans la stratégie Marketing Relationnel.

Le nouveau parcours d'achat

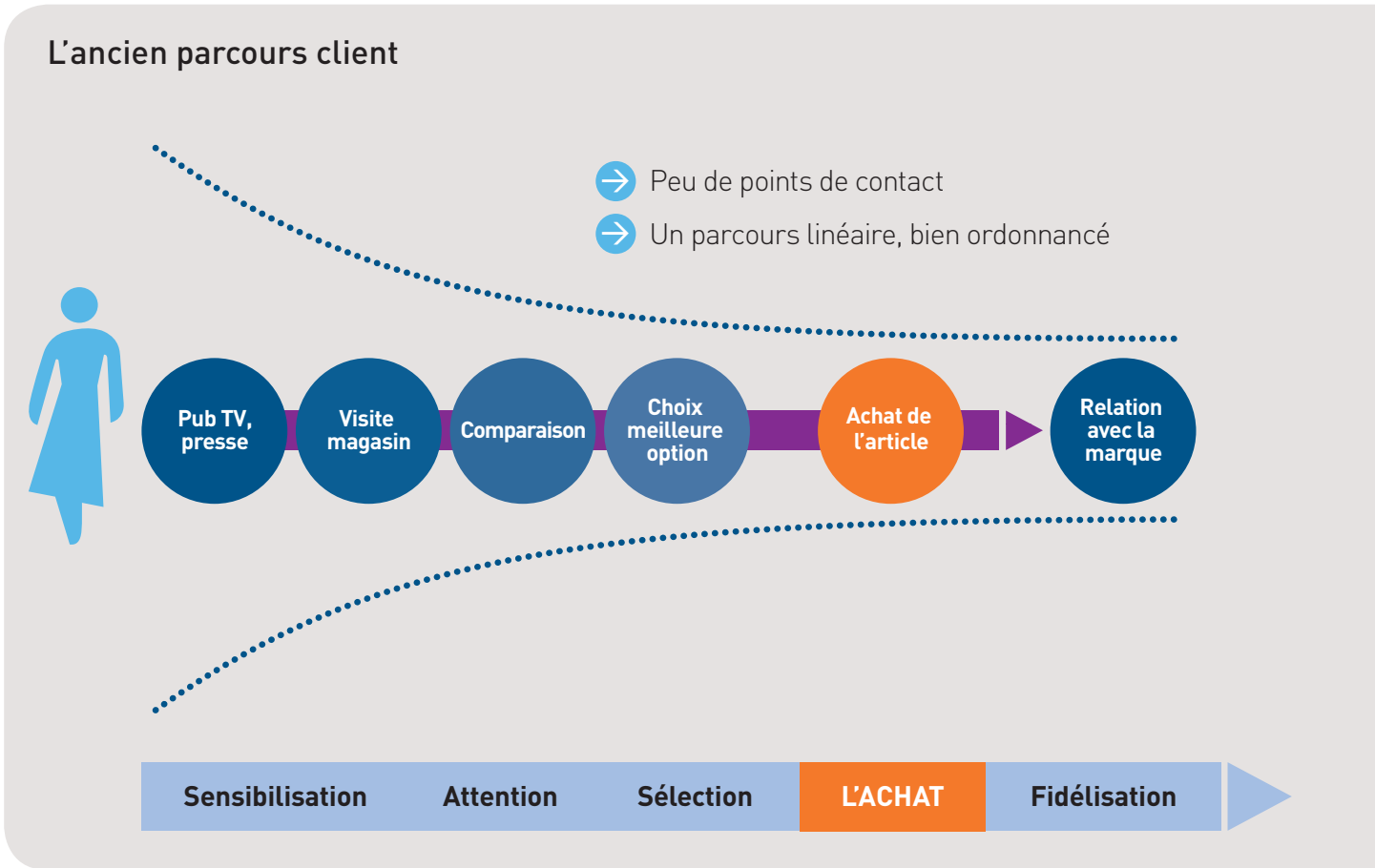
Le parcours d'un client, depuis l'attention que celui-ci porte à un produit, jusqu'à l'acte d'achat, est plus complexe que jamais.

Fin du modèle de l'entonnoir

Le modèle de l'entonnoir – une communication de masse pour capter l'attention, suivie d'une communication « top to bottom » jusqu'à l'achat – est dépassé. Les consommateurs ne se laissent plus « dicter » leurs achats.



L'ancien parcours d'achat, avec peu de points de contact et un parcours linéaire, bien ordonnancé (publicité de masse, couplée éventuellement à du marketing direct, visite du magasin par le consommateur pour visualiser le produit et l'acheter) n'a plus cours.



Un nouveau parcours d'achat cross-media

Si l'on observe aujourd'hui le parcours d'achat d'un client, il n'est pas rare de dénombrer, en l'espace de 24 heures, une quinzaine d'opportunités de contacts entre un consommateur et votre marque.

Dans une même journée, ce dernier va feuilleter un catalogue, faire une recherche sur Internet, visiter l'un de vos magasins, cliquer sur un e-mail que vous lui aurez envoyé, lire un avis de consommateur, réactualiser son profil d'inscrit à votre site, évaluer votre produit sur un site comparateur, visiter un site de passionnés de votre marque, jeter un œil sur le mailing postal arrivé dans sa boîte aux lettres, répondre à un jeu concours, se faire appeler par un clic to call, et... acheter votre produit.

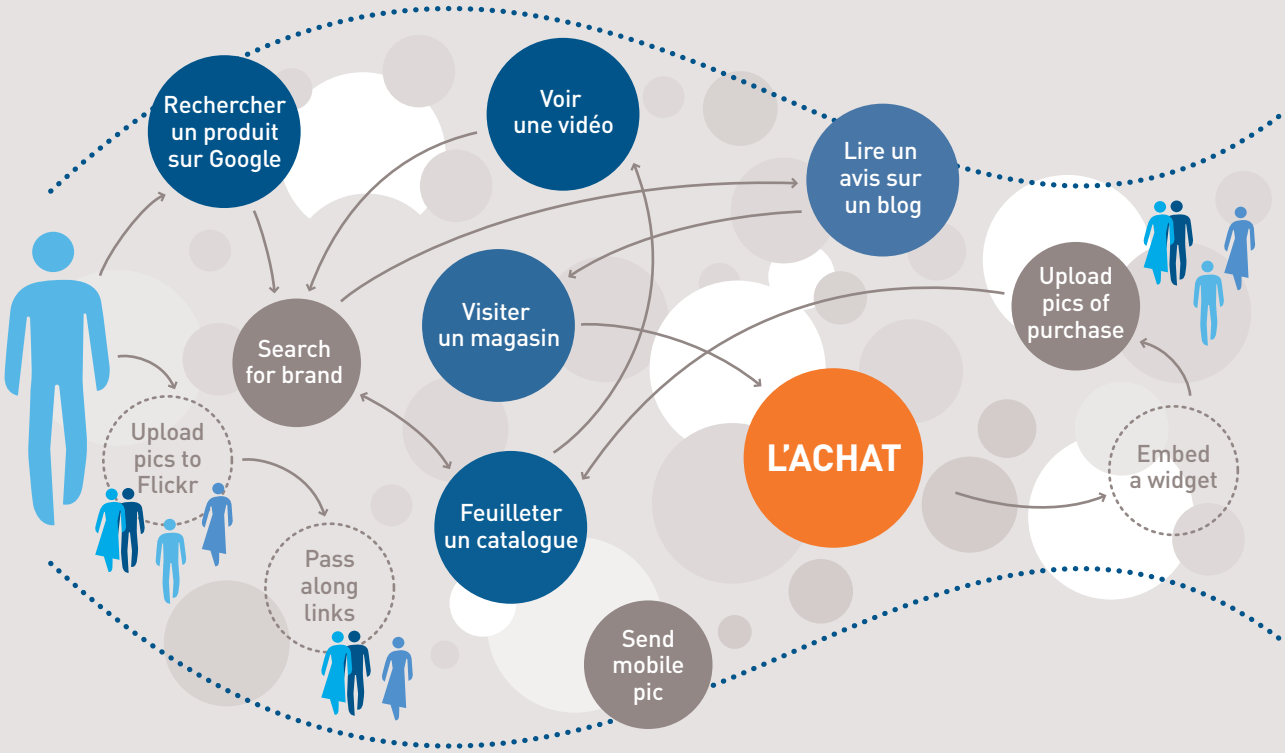
Le zigzag permanent entre catalogue / Web / boutique est à l'initiative et sous le contrôle du consommateur – et, de nos jours, celui-ci est avisé, malin et raisonne gagnant-gagnant.

Le nouveau parcours d'achat

- **Une multitude de points de contact**
- **Un parcours multicanal, non linéaire**
- **Le Web est souvent la première destination dans le parcours d'achat**

67% des consommateurs utilisent le Web dans leur parcours d'achat[4]

Le nouveau parcours d'achat



4 - Source : The Marketlive Performance 2009 : small budget, big wins

L'objectif du marketer

Dans un parcours d'achat jalonné d'occasions de contact entre les prospects/clients et les marques, il est nécessaire de maintenir l'intensité du flux (pas de fuite) dans la route qui mène à l'acte d'achat.

Le « taux de réponse » de chaque point de contact doit être le plus élevé possible, pour maintenir un volume maximum de prospects.

Une expérience d'achat fluide

Au démarrage du e-commerce, les entreprises, construites autour de silos – réseaux boutiques, forces commerciales, ventes directes et le Web naissant – s'interrogeaient sur l'efficacité d'exposer le consommateur à des offres différenciées par canal de vente. Fallait-il proposer les mêmes offres au même moment sur tous les canaux où, au contraire, offrir par exemple une réduction pour toute commande passée par Internet ?

Mais le consommateur, lui, ne raisonne pas par canal. Il voit une marque, il est séduit par un produit et il s'attend à pouvoir l'acheter quand il le veut, à travers le canal qui aura sa préférence. Le client qui se rend un samedi en magasin chez un distributeur d'électroménager pour acheter un aspirateur, n'appréciera pas de découvrir le soir dans sa boîte mails une réduction sur ce produit, uniquement valable s'il le commande en ligne. Pour un même produit vendu dans les mêmes conditions, le consommateur exige de la marque une expérience d'achat cohérente quel que soit le canal de son choix.

C'est pour cela que les marketers doivent se parler dans la même entreprise !
Tout au long de leurs parcours, prospects et clients doivent être exposés à des messages fluides et constants, quel que soit le mode d'achat choisi (boutiques, Web, mailings, catalogues) :

- **Image de marque constante (branding)**
- **Offres promotionnelles** (cadeau, réduction…) **identiques quel que soit le média**
- **Services cross-media :** possibilité de retourner ou d'échanger un produit acheté en ligne dans l'une des boutiques de la marque…

Mais cohérence ne veut pas dire uniformité : le style, l'argumentation doivent être adaptés au média.

Segmentation : quatre composantes nouvelles

À la segmentation classique **RFM** (Récence-Fréquence-Montant d'achat) viennent aujourd'hui s'ajouter quatre nouvelles composantes :

C = Le canal d'origine

À l'ère du multicanal, le canal qui a permis le premier contact (canal d'origine) n'est plus systématiquement le même que le canal d'achat.

Auparavant, la réponse à un mailing se faisait majoritairement en retournant son bon de commande ou en appelant le call center. Aujourd'hui, le client peut répondre par voie postale, mais aussi (lorsque l'annonceur met à sa disposition ses canaux de réponse) sur le site de l'annonceur, en magasin, sur son mobile, sur un microsite ou une landing page...

Et les nouveaux clients ont des comportements d'achat différents selon leur canal d'origine. Si certains marketers considèrent que *« les clients recrutés en ligne sont moins fidèles et ne répondent pas aux mailings et catalogues »* ou encore que *« les clients recrutés en magasin ne sont pas des acheteurs de marketing direct »*, en réalité, il n'y a aucune vérité établie.

Le comportement d'achat selon le canal d'origine dépend de l'entreprise, de ses produits et de chaque client, qui peut lui-même agir différemment en fonction des circonstances. Son comportement est de moins en moins prédictible.

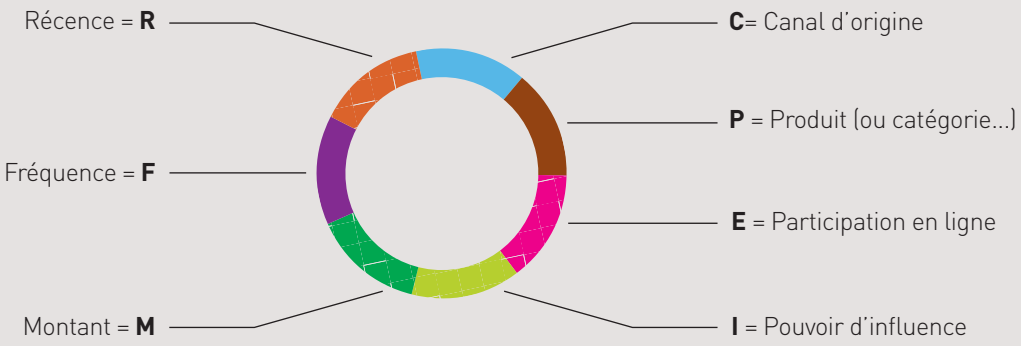
P = Le type (ou la catégorie) du produit acheté

Indicateur puissant sur la fidélisation future.

E = Participation en ligne du client

Taux d'ouverture des e-mails, taux de clic, fréquence des visites, inscription à la e-news, participation aux jeux, tirages au sort et aux forums, votes...

SEGMENTATION RFM enrichie de : Canal d'origine, Participation en ligne et Pouvoir d'influence



I = Le pouvoir d'influence

La marque doit susciter l'intérêt d'internautes « influents qui influencent ses prospects ». Ce peut être des anonymes ou des blogueurs connus, suivis par une communauté de « followers » sur Facebook, Twitter... Comment mesurer ce pouvoir d'influence : en comptabilisant le nombre « d'amis » de ces « influents » sur Facebook, Twitter...

2

Multicanal : mode d'emploi

Les canaux offline et online

Panorama des canaux offline et online

Canaux de contact			Canaux de réponse							
			OFFLINE			ONLINE				
		Marketers	Boutique	Téléphone	Postal Fax	Web	E-mail	Mobile	Liens [1]	Médias émergents [2]
Canaux non adressables	TV Affiche Radio Cinéma Presse (sans coupon) Evénementiel Animation magasin	**Publicitaires traditionnels**	●	●	●					
	Street marketing	**News publicitaires**								
Canaux Adressables	Mailings Catalogues Annonce presse Web Télémarketing Promotions Coupons réduc. Direct TV	**Direct-marketers traditionnels**	●	●	●					
	Bannières pub. E-mailing Mobile Liens naturels Liens sponsor. Affiliation Comparateurs Blogs, RSS, Twitter, réseaux sociaux	**E-marketers**				●	●	●	●	●

● Publicité générale ● Marketing direct traditionnel ● E-marketing

1 - Liens naturels et liens sponsorisés
2 - Médias émergents : réseaux sociaux, blogs, RSS, Twitter...

Canaux mesurables et canaux non mesurables

Certains canaux sont mesurables, d'autres pas ou plus difficilement.

Canaux mesurables	Canaux non mesurables
Annonces presse	TV (non direct)
Télémarketing	Visiteurs boutiques non identifiés
Mailings postaux	Visiteurs site Web non identifiés
E-mailing	Liens naturels
Bannières publicitaires	Liens d'un site à l'autre (sans cookie)
Liens sponsorisés	Bouche-à-oreille non identifié
Coupons de réduction	Blogs et réseaux sociaux
Promotions en magasin	
Mobile	
Direct TV	

À chaque canal, sa mission

Les canaux ne remplissent pas tous le même rôle dans le parcours d'achat du client.

Certains canaux – la télévision, l'événementiel, le street marketing, le placement produits, les bannières publicitaires… – sont faits pour sensibiliser, éveiller l'intérêt et créer de l'image.

D'autres canaux tels que l'e-mail, le mailing postal, le site e-commerce, le point de vente sont bien positionnés pour déclencher la vente, parce qu'ils ont une dimension « prise de commande ».

Tout achat, que celui-ci soit fait en ligne, en boutique ou en réponse à un mailing ou à un catalogue, est en général le fruit d'une combinaison d'influences ayant lieu dans la « vie réelle » ou en ligne : le témoignage d'un ami, une information produit lue sur un site web, un commentaire posté par un internaute dans un forum, la visite dans une boutique, un contact téléphonique avec le service clients, etc.

Pourtant, **30 % seulement des marketers sondés disent mesurer l'impact de leur marketing online sur leurs canaux offline**. Les marketers qui le mesurent sont plus enclins à accroître leurs actions online dans le futur, ce qui tendrait à prouver qu'ils sont satisfaits de leurs stratégies en ligne. Ils prévoient d'augmenter leurs dépenses online de 38 % (contre une augmentation de 26 % pour ceux qui ne mesurent pas l'impact du online sur le offline).[5]

Réciproquement, beaucoup de marketers ne mesurent pas encore l'impact des médias offline sur leurs ventes en ligne, au risque de sur ou de sous-investir les bons canaux.

Une étude européenne menée par McKinsey en 2008 a ainsi montré que **60 % des achats faits en ligne avaient engendré, à un moment ou un autre du parcours client, l'intervention d'un contact offline.**

Les occasions de contact offline qui entraînent une visite sur le site de l'entreprise sont nombreuses :

> « J'ai connu cette marque en regardant un spot TV ; j'ai été voir son site pour en savoir plus. »
>
> « J'ai reçu un mailing et du coup j'ai été voir le site Web de la marque. »
>
> « J'ai feuilleté un catalogue où j'ai repéré un produit qui m'intéressait ; le cataloguiste mentionnait l'adresse de la page Web où il présentait ce produit, j'y suis allé directement. »

		Stage					
	Canal	Sensibilisation →	Attention →	1er achat →	Fidélisation →	Cross & Up-Sell →	Rétention & réactivation
MASS	TV/Radio/Print	●	◐	○	○	○	○
	Publicité extérieure	●	◐	○	○	○	○
	Événementiel	◐	●	●	○	○	○
	Placement produit	◐	●	○	○	○	○
ONLINE	Publicité Web	●	●	○	○	○	○
	Blogs/Réseaux sociaux	◐	●	○	◐	◐	◐
	Référencement	◐	●	○	◐	●	◐
	Site Web	○	●	●	●	●	●
	Mobile	◐	◐	◐	●	●	●
	E-mail	○	●	●	●	●	●
OFFLINE	Mailing postal	○	◐	◐	●	●	●
	Call center	○	◐	●	●	●	●
	Magasins	◐	●	●	◐	●	●
	Service clients	○	○	○	●	●	●

● Canal utilisé prioritairement à ce stade dans le parcours client.
◐ Canal moyennement utilisé à ce stade dans le parcours client.
○ Canal non utilisé à ce stade dans le parcours client.

Selon l'étude européenne conduite par McKinsey, pour beaucoup de catégories de produits :

les ventes offline influencées par un marketing online

+

les ventes online influencées par un marketing offline

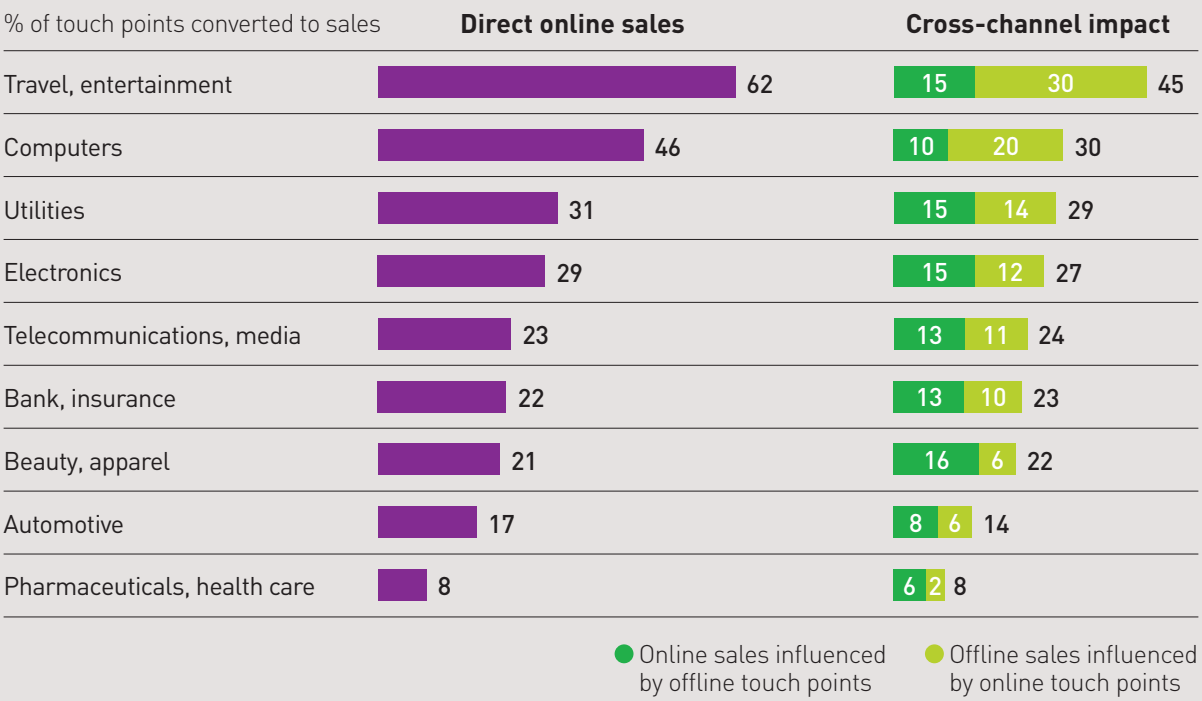
---

représentent un montant total équivalent ou supérieur au montant total des ventes en ligne, sans influence.

Seuls les secteurs du voyage et des ordinateurs enregistrent des ventes en ligne « directes » supérieures, sans l'influence de canaux online ou offline. Le réflexe d'acheter en ligne un micro ou un voyage s'est démocratisé, sans doute sous l'impulsion de grandes marques « direct to consumer » telles que Dell, Expédia ou LastMinute.com qui n'ont pas de réseaux boutiques.

5 - Source : How poor metrics undermine digital marketing, Octobre 2008 – The McKinsey Quaterly

Comparaison entre ventes en ligne « directes » et « ventes online + ventes offline » qui s'influencent mutuellement


% of touch points converted to sales
Direct online sales
Cross-channel impact
Travel, entertainment 62 15 30 45
Computers 46 10 20 30
Utilities 31 15 14 29
Electronics 29 15 12 27
Telecommunications, media 23 13 11 24
Bank, insurance 22 13 10 23
Beauty, apparel 21 16 6 22
Automotive 17 8 6 14
Pharmaceuticals, health care 8 6 2 8
Online sales influenced by offline touch points
Offline sales influenced by online touch points

Source : 2008 McKinsey European customer touch point survey

Chaque canal joue un rôle différent dans le parcours client, et apparemment les clients apprécient cette diversité. Toutes les études montrent que les campagnes associant postal et online génèrent de meilleurs résultats en travaillant en synergie. La clé est de trouver le bon équilibre.

Moins d'un tiers des achats est fait *via* un seul canal

Les clients plébiscitent la diversité des canaux. Fin 2007, une enquête menée par McKinsey sur 3 000 internautes européens[6] montrait que ces derniers combinent recherche en ligne et achat en boutique (et inversement). Les achats réalisés à travers un seul canal représentaient moins d'un tiers du total des achats.

Mailing et e-mailing ne s'opposent pas

Mailing

Il attire l'attention du destinataire qui l'a (littéralement) entre ses mains. C'est un moment de découverte. Le destinataire prend un instant pour évaluer l'offre et décider d'ouvrir ou non l'enveloppe. S'il est conservé, le mailing reste présent quelque temps dans le foyer et peut circuler entre plusieurs personnes.

6 - Source : European broadband users – 2007 - McKinsey

E-mail

Aussitôt envoyé, aussitôt reçu par le prospect. L'e-mail est interactif et peut s'avérer efficace pour des achats d'impulsion.
Si l'e-mail est devenu « l'outil » pour correspondre (si l'on excepte les cartes d'anniversaire et de vacances), les internautes sont aussi prompts à ignorer ou à supprimer les e-mails non sollicités, notamment pour les marques qu'ils ne reconnaissent pas ou des produits jugés sans intérêt.

Boîte aux lettres vs boîte mails

Ce n'est pas l'un ou l'autre. L'e-mailing vient en complément du mailing postal, et vice versa.

Les consommateurs utilisent l'e-mail comme un outil pratique pour gérer leur vie personnelle.

Mais, comparé aux mailings, ils vont prendre moins de temps à lire les offres et les messages en ligne. Les mailings et catalogues postaux restent des canaux efficaces pour initier et entretenir des relations suivies, personnalisées avec des clients.

Les campagnes couplées online-offline fonctionnent mieux

Pré-campagnes e-mailing

Envoi d'un e-mailing à J-3 annonçant l'arrivée par La Poste d'un mailing ou d'un catalogue.

Pré-campagnes mailing

Envoi d'un mailing ou d'un catalogue, suivi d'un e-mailing à J+2, afin de remettre à l'esprit l'envoi postal reçu deux jours auparavant.

Les campagnes postales (mailing, catalogue) relient les consommateurs au site Web

Le mailing postal est un moyen de relier les meilleurs clients internautes au site Web, davantage que la publicité interactive ou les annonces presse, et parfois plus efficace que l'e-mail, quand il est en lien direct avec une action récente faite par le client (« trigger marketing »)[7].

Cartes postales

Un mailing façon « carte postale » est un format simple et économique pour que le message soit vu sur-le-champ. Il joue l'efficacité immédiate quand on y ajoute une offre avec date limite, qui incite le destinataire à se rendre aussitôt sur le site Web.

Catalogues

De plus en plus de sites Web « pure player » éditent des catalogues pour accroître leurs ventes. Les études montrent le fort impact des catalogues pour attirer les clients sur le site de l'annonceur :

41 % des Américains achètent aussi bien sur catalogue que sur Internet

Les destinataires de catalogues :

- représentent **22 % du trafic** des sites Web, mais **37 % des ventes ;**
- génèrent **15 % d'achats supplémentaires** par rapport aux personnes qui ne reçoivent pas de catalogue ;
- dépensent **16 % de plus que ceux qui ne reçoivent pas de catalogue.**

Un mailing postal « de permission »

Certains marketers utilisent le mailing postal pour obtenir la permission d'initier une relation par e-mailing avec des consommateurs. L'e-mailing aura une meilleure chance d'être lu par son destinataire qui vous aura invité à le faire.

7 - Trigger marketing : consiste à mener une stratégie scénarisée et personnalisée, en envoyant un message à une personne ou un micro-segment, en fonction de leur comportement récent. L'objectif est de déclencher des ventes « up-sell » (achat d'un autre produit une gamme au-dessus) ou « cross-sell » (achat d'un produit complémentaire, par exemple un accessoire)

Critères de mesure online

Premières notions de Web Analytics

Les professionnels du marketing online ont à leur disposition un grand nombre de canaux (qui ne cesse d'augmenter au fil des évolutions numériques) : sites Web, e-mailings, liens naturels et liens sponsorisés, comparateurs de prix, plateformes d'affiliation, bannières ou microsites publicitaires, blogs, réseaux sociaux, plateformes de micro-blogging (Twitter), viral, m-mobile...

Le succès du e-marketing a longtemps reposé sur l'analyse comportementale (*Cet internaute a-t-il cliqué sur le lien ?*), sans que l'on s'interroge vraiment sur le revenu généré par une séquence d'actions marketing (*Cet internaute a-t-il commandé en ligne à la suite du catalogue qu'il a reçu mercredi dernier ?*).

Mais alors que l'on commence à constater une diminution de l'efficacité des actions online, les entreprises ne se contentent plus de mesures comportementales.

En empruntant au offline la notion de retour sur investissement (ROI), elles veulent, elles aussi, pouvoir mesurer la rentabilité de chaque action interactive. D'où l'orientation sensible des prestataires e-marketing pour proposer des campagnes mesurées à la performance.

Mesurer le ROI des campagnes numériques consiste à analyser les deux types de canaux impliqués :

- **les canaux de contact :** ceux utilisés par la marque pour toucher la cible ;
- **les canaux de réponse :** ceux utilisés par les prospects et clients pour acheter.

Comment reconnaît-on un internaute sur un site ?

Le cookie

Un cookie transforme une visite en visiteur.
Un cookie est un *« fichier envoyé par un serveur Web à un utilisateur au cours d'une connexion afin de caractériser cet utilisateur, parfois à l'insu de celui-ci. Ce fichier s'inscrit sur le disque dur dans le but d'être réutilisé plus tard par d'autres pages Web.*
Par exemple, les informations stockées sont utilisées pour personnaliser un service ou pour suivre la trace d'un utilisateur à des fins de marketing direct »[8].

Mais on voit poindre la limite du cookie alors que l'internaute tend à être multi-machines : ordinateur chez soi et au travail, iPhone et smartphone utilisés pour surfer en ligne...

Le formulaire d'inscription

Un formulaire d'inscription en ligne transforme le visiteur en une personne. Si l'internaute accepte de s'inscrire *via* un identifiant et un mot de passe, sa visite et les suivantes sont mémorisées, quelle que soit la « machine » sur laquelle il surfe.

Remarque : sous l'impulsion du Web 2.0, un formulaire doit désormais demander des informations du genre : adresse Facebook, Twitter, adresse de son blog...

a) Critères principaux de mesure quantitative

Impression

Nombre de fois où une campagne ou un e-mail sont vus.

Taux d'ouverture

Nombre de fois où un e-mail a été ouvert.

Taux de clic

Nombre de fois où un lien a été cliqué par un visiteur. Ce lien peut être présent sur une bannière publicitaire, dans un e-mailing, sur une page accessible depuis son téléphone mobile, etc.
Taux de clic = Nombre de clics/ Nombre d'impressions.

Click-through

Nombre de clics sur le ou les liens d'un e-mailing, sur une bannière...

Visiteurs uniques

Nombre de visiteurs d'un site, suite à une campagne (e-mailing, bannière publicitaire, e-mail reçu par viralité). Chaque visiteur est compté une seule fois, même s'il a effectué plusieurs visites.

8 - Source : Crédit du Nord

Le nombre de pages vues et le taux de clic sur un e-mail ou une bannière publicitaire sont des mesures «basiques», qui permettent de quantifier combien de personnes ont été exposées à la campagne et quelles ont été leurs premières réactions. Elles préfigurent du comportements de l'internaute.

À certains égards, le nombre de visiteurs – l'audience d'un site – est l'équivalent du nombre de lecteurs en presse ou du nombre de téléspectateurs en télévision. Ces mesures primaires ont le mérite d'être faciles à obtenir par son hébergeur (ou *via* Google Analytics ou Yahoo!'s Search Marketing).

b) Critères principaux de mesure qualitative

- **Bounce rate**

Mesure le nombre de visiteurs qui ont vu une page et en sont partis.
Rapport Nombre de visites d'une page unique/Nombre de taux de clic total généré par la campagne.
Plus ce taux est bas, meilleure est la campagne.

- **Implication**

Mesure la profondeur de visite de l'internaute dans le site. Ce critère diffère selon les objectifs propres de chaque campagne.

Exemple :
Nombre de visiteurs étant restés cinq minutes sur le site.
Nombre de visiteurs d'au moins dix pages,...
Plus ce nombre est élevé, meilleur est le site.

- **Nombre de pages vues**

Nombre de pages vues par les répondants à une campagne dans une période considérée. Rapporté au nombre de visites total générées par cette campagne.

- **Durée moyenne par visite**

c) Taux de conversion

Nombre de fois où un visiteur fait une action (remplir un formulaire, commander...) dans la même visite ou sur plusieurs visites, rapporté au nombre de répondants d'une campagne.

d) Mesure des revenus en ligne

- **Revenu par campagne**

(dans la même visite ou sur plusieurs visites)

- **Montant moyen de commandes par campagne**
- **Revenu sur la durée de vie du client**

(réel ou estimé dans le temps)

Le revenu total de chaque répondant à une campagne, généré par des achats que le client n'aurait pas faits s'il n'y avait pas eu la campagne.

e) Mesure des coûts d'une campagne

Ces mesures comparent l'efficacité des différents canaux online entre eux.

- **Coût par clic** (CPC)

L'annonceur paie un montant fixe à chaque fois qu'une publicité est cliquée.

- **Coût par mot clé**

Coût d'un lien sponsorisé sur un moteur de recherche pendant une durée déterminée.

- **Coût par acquisition** (CPA)

Coût d'acquisition d'un nouveau client.

- **Coût d'impression** (CPM)

Modèle traditionnel d'achat d'espace.
Pour faciliter les comparaisons, la base de calcul la plus fréquente porte sur le :
- Coût pour mille impressions (CPM).
- Coût par clic (CPC).
- Coût par acquisition (ou autres actions définies, autres que la commande) (CPA).

- **Coût d'une campagne**

Le coût total de réalisation d'une campagne, selon le modèle de paiement adopté : coût au clic, coût au mille (CPM) ou prix fixe.

- **Coût d'une campagne par visiteur ou click-through**

Coût de la campagne divisé par le nombre de visiteurs uniques ou par le nombre de click-through.

- **Coût par acquisition**

Coût de la campagne divisé par le taux de conversion.

f) Mesure du ROI

g) Comportement consommateurs

Ces données décrivent le comportement individuel d'un consommateur exposé à des actions marketing. Elles sont souvent issues d'enquêtes réalisées en ligne ou par téléphone, d'interviews en face-à-face, de focus group et encore sur la base de feed-back initiés par les consommateurs eux-mêmes.

Ces données mesurent le changement d'attitude et l'intention d'achat. Elles apportent une dimension supplémentaire au « je clique/j'achète », mais restent au niveau déclaratif.

Critères de mesure des médias émergents

Le consommateur change ses habitudes sous l'effet du Web et en particulier du Web 2.0.

Il passe de plus en plus de temps sur les réseaux sociaux, il donne son avis, partage ses expériences, il compare, il influence, il participe, il est le bon (ou mauvais) ambassadeur de la marque.

Ceci amène les professionnels du marketing à imaginer de nouvelles manières d'évaluer les activités en ligne telles que le « buzz » et la recommandation de « pairs ». Les marques doivent désormais prendre en compte le degré d'influence que leurs clients ou prospects internautes exercent sur leur famille, leurs collègues, leurs amis mais aussi auprès des « inconnus du Web » rencontrés sur les blogs et les forums.

De nouveaux critères de mesure apparaissent sous l'impulsion du Web 2.0 :

Perception de la marque en ligne
Repérer, comprendre et analyser ce qui se dit sur la marque.

Implication du consommateur
Quel est le niveau d'interaction, d'intimité et d'influence du consommateur vis-à-vis d'une marque ?

Cela se mesure en quantifiant le nombre de commentaires postés sur les forums, le type et la fréquence des contenus téléchargés... La démarche est difficile vu l'ampleur de la blogosphère et il convient au démarrage de se fixer des objectifs précis, en commençant petit pour apprendre en avançant.

Objectif : augmenter le nombre de liens positifs pour accroître le nombre de commandes.

Nombre de conversations
Nombre de fois où la marque est citée sur les blogs, forums, Twitter, etc.

Indicateurs émergents
- Taux d'actions faites sur le site.
- Taux d'adoption du flux RSS.
- Taux d'inscription au mobile.
- Pourcentage de personnes qui créent du contenu (CGM).

Comment mesurer une campagne virale ?

Une manière d'évaluer les effets d'une campagne virale est de comptabiliser le nombre d'internautes qui ont reçu la campagne et qui la renvoient à d'autres. Mais alors on occulte tous les renvois « indirects » qui se font de manière beaucoup plus large dans la blogosphère.

Certaines analyses peuvent néanmoins être faites :

- **Trafic sur les moteurs de recherche**
  Calculer s'il y a eu une augmentation de certains mots tapés sur les moteurs de recherche (le nom de marques ou des termes en corrélation avec la campagne) durant une période définie.
- **Nombre de liens pointant sur la campagne**
  Liens naturels (en utilisant Technorati, Google Search).
  Liens sponsorisés.
- **Provenance des visiteurs, *via* l'URL du précédent site visité**
- **Mesure de « l'avant-après », *via* les inscrits**

Et dans le cas où la campagne virale propose aux internautes de remplir un formulaire pour pouvoir transmettre un message en viral : comparer pendant une période définie le segment des inscrits contre le segment des non-inscrits :
Est-ce que les inscrits ont davantage commandé après la campagne virale, comparés aux non-inscrits ?
En comparant avec le nombre total d'inscrits, on peut estimer le revenu total généré par la campagne de buzz.

Benchmark – Mesure online

L'achat par Internet est devenu chose courante. 70 % des internautes achètent sur la toile et les ventes en ligne enregistrées fin 2008 ont progressé en France de 29 % comparées à l'année précédente. De plus en plus expérimentés, les consommateurs sont aussi plus exigeants et demandeurs d'expériences d'achats en ligne plus efficaces et pertinentes.

La société américaine The MarketLive agrège depuis six ans les résultats de milliers de sites e-commerce aux États-Unis, tous secteurs confondus, et en publie une analyse détaillée.

Ci-dessous, les résultats à début 2009, portant sur la période des achats de Noël 2008.

Mesures online – 4e trimestre 2008

Tous secteurs confondus.

Taux de transformation	
Taux de transformation moyen	**4,10 %**
Taux d'abandon	
Taux d'abandon dans le caddy	**57 %**
Taux d'abandon sur la page commande	**50 %**
Chiffre d'affaires	
Montant moyen de commande	**$ 132**
Chiffre d'affaires par visite	**$ 5,15**
Implication	
Taux d'implication (visites allant jusqu'à la page commande)	**10 %**
Une seule page visitée	**35 %**
Une seule page visitée : la page d'accueil	**9 %**
Nombre de pages par visite	**12**
Durée par visite (en minutes)	**5,36**
% de sites avec avis des clients	**57 %**

Acquisition clients	
Moteurs de recherche	**39 %**
Adresse du site tapé/bookmarké	**30 %**
Autres	**31 %**

Source : The MarketLive Performance Index 2009

Marketing direct et e-marketing : dépasser les idées reçues

60% **des achats en ligne ont engendré, à un moment ou un autre du parcours d'achat, l'intervention d'un contact offline**[9]

Dans le petit monde « rêvé et merveilleux » du marketing, le consommateur qui décide de faire un achat :

1. **entre dans un magasin et règle son achat à la caisse,**
2. **ou il visite un site Web et règle ses achats sur la page commande,**
3. **ou encore il feuillette un catalogue, puis il renvoie un bon de commande « papier », ou il commande par téléphone.**

Dans la réalité, c'est une autre histoire...

Le consommateur passe en courant dans une boutique durant sa pause déjeuner, pour en définitive commander sur Internet le produit, une fois rentré chez lui le soir.

Ou alors, il visite le site de la marque pour s'informer et décide d'aller le samedi suivant en magasin pour visualiser le produit et éventuellement l'acheter. Ou encore, ce consommateur, avec le catalogue de l'enseigne sur les genoux, s'apprête à remplir le bon de commande pour s'apercevoir au dernier moment qu'il n'a pas de timbre sous la main. Il décide alors de passer sa commande en ligne.

Dans cet exemple de « la vraie vie », le multicanal est à l'œuvre, pour le meilleur et... pour le pire : car comment évaluer la rentabilité d'un canal s'il n'est pas crédité de tous ses bienfaits ?

Quand direct-marketers et e-marketers doivent se parler...

Le marketing offline a longtemps été un **marketing de Push** : attirer l'attention du maximum de personnes avec des campagnes publicitaires que l'on « pousse ». Dans ce type de campagne, qui a prévalu de 1960 à 2000, le rôle premier de la marque était **d'attirer l'attention**.

Or, cette démarche, où l'on invite le prospect à en savoir plus sur un produit, s'inverse sous l'effet de Google. Le célèbre moteur de recherche a inventé un nouveau modèle : désormais, les consommateurs lèvent la main (*Je recherche tel produit*) ; à la marque d'être présente pour repérer ce consommateur et l'intéresser avec une offre pertinente.

C'est comme si Google, et avec lui tout le e-marketing, sautait la phase 1 pour intervenir directement en phase 2, lorsque le prospect **s'intéresse** à un produit ou une marque. C'est un **marketing de Pull** : être là au bon moment dès lors que le prospect émet le désir d'en savoir plus sur un produit.

9 - Source : McKinsey, 2008

Mais, jusqu'à présent, les e-marketers se sont focalisés majoritairement sur le rendement à court terme, c'est-à-dire le taux de conversion immédiat dans la même session :

- **Bannière publicitaire :**
  faire en sorte que la personne exposée à la bannière achète immédiatement, dans la session en cours.
- **E-mailing :**
  amener le destinataire d'un e-mailing à finaliser la vente aussitôt, sur le site Web.

Ce n'est que tout récemment que l'on s'est intéressé :

- aux retombées en termes d'image d'une action de e-marketing (branding) ;
- à l'intérêt de créer des synergies cross-media pour tous ces clients qui ne sont pas nécessairement prêts à acheter sur-le-champ, en lisant une bannière ou un e-mail. Tous les achats ne sont pas des « one-shot ».

a) Segmenter, segmenter et encore segmenter

S'il est une règle sur laquelle les direc-marketers ne transigent pas, c'est bien la segmentation. Ils savent que sans un ciblage sur les prospects ayant le plus de probabilité d'acheter, ils n'atteignent pas le point mort. C'est dans l'ADN du Direct Marketing.

Or, la segmentation est encore peu fréquente en e-marketing, et notamment en e-mailing. Des marques, pourtant de grandes « pro » du marketing direct, n'hésitent pas à envoyer le même message en e-mailing sur tout un fichier d'adresses, sans se préoccuper de l'appétence du destinataire pour l'offre. En partant du principe que l'e-mailing est une opération qui « ne coûte pas cher », alors ils arrosent large...

Grave erreur ! Car en diffusant trop large, nous n'avons aucune chance d'obtenir un retour sur investissement satisfaisant. Et surtout, nous fatiguons les consommateurs qui réagissent mal en considérant tout e-mail non pertinent comme du « junk mail ». D'où une efficacité moindre constatée dès 2008 sur les campagnes e-mailing.

Les professionnels du e-marketing abordent la question un peu différemment. Internet étant un média nouveau, ils ont, avant tout, cherché à démontrer l'efficacité des campagnes en testant, sur un segment du fichier, les meilleures créations en e-mailings et bannières publicitaires, les meilleurs mots clés pour la recherche sponsorisée, les landing pages les plus performantes, etc. Mais les e-marketers se focalisant sur les résultats à court terme, n'ont pas cherché à segmenter et à analyser les effets à long terme.

Or, ces pratiques changent sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs :

- hausse du coût de production pour créer des campagnes de plus en plus sophistiquées (e-mailings vidéos, bannières rich media...) ;
- développement de la connaissance des audiences en ligne en fonction de leurs comportements passés : l'achat de mots clés peut se faire désormais selon des profils démographiques, des zones géographiques... ;
- la pression qui augmente pour fournir la meilleure performance ;
- l'augmentation du coût des mots clés, notamment lorsque l'on veut cibler finement.

b) Mode d'attribution des réponses aux bons canaux

Jongler avec plusieurs canaux est un art que les direct-marketers connaissent bien. La vente par correspondance, que l'on associe trop rapidement aux épais catalogues et bons de commande imprimés, a su se développer dès les années 80 sur d'autres canaux : le téléphone, avec de vastes centres d'appels, et des réseaux boutiques.

Et les direct-marketers n'ont pas attendu le e-commerce pour savoir à quelle source attribuer les ventes. Les messages de marketing direct sont bien souvent diffusés sur un canal (canal d'origine), tandis que c'est un autre canal qui enregistre la commande (canal de réponse).

Plusieurs techniques existent pour attribuer les réponses aux bons canaux. C'est ce que nous allons voir dans les deux chapitres suivants.

Mesurer les effets du offline sur les ventes online

En l'absence de dispositif préalable

1 – Mesure de l'efficacité d'une campagne

Imaginons que vous décidiez de remercier vos clients qui ont passé commande le mois dernier, en leur envoyant un mailing postal. Mais, dans le feu de l'action, vous n'avez pas pris le temps de mettre en place le dispositif permettant d'évaluer l'impact de ce mailing postal sur les ventes en ligne.

Deux solutions s'offrent à vous :

Comparaison avant-après
La solution la plus simple, mais incomplète, consiste à comparer les ventes en ligne après l'envoi du mailing postal avec les résultats enregistrés avant. On choisira alors une période d'analyse, par exemple de deux mois. Mais, convenons-en, cette mesure n'est pas idéale puisque d'autres paramètres ont pu influer sur les résultats.

Comparaison entre zones géographiques
Le mailing postal a-t-il été envoyé uniquement sur une zone géographique spécifique ? C'est-à-dire, peut-on isoler un segment « Test » correspondant à une zone géographique qui aurait reçu le mailing, et le comparer à un segment « Contrôle », de quantité identique, qui n'aurait pas reçu le mailing postal ? Dans ce cas-là, un rapport de Web Analytics permettra de comparer, sur les deux zones géographiques analysées, les ventes en ligne (au moyen de l'adresse IP des internautes).

2 – Mesure de l'effet buzz

Vous lancez une grande campagne plurimédia (presse, TV, affichage) à l'occasion du lancement d'un nouveau produit et vous souhaitez savoir si le nouveau nom de marque ou le nouveau concept est repris dans les médias sociaux (blogs, forums, réseaux sociaux…) ?

Deux solutions existent :

Utiliser des outils en ligne
Analyser la puissance du buzz déclenché par la campagne publicitaire sur le Web social en utilisant des plateformes de veille et d'analyses. Certaines sont payantes (Weetrack de l'institut d'études OpinionWay, Attentio.com…), d'autres sont gratuites (Technorati.com, trendpedia.com, blogpulse.com, Boardreader.com pour les forums, Tweetscan.com pour Twitter…).

Étudier les mots clés internes
Analyser durant la campagne publicitaire les mots clés tapés dans la boîte de recherche interne de votre site, pour mesurer si le nom du nouveau produit (ou le thème développé par votre campagne publicitaire) est plus fréquemment recherché que d'habitude.

Ces deux méthodes fonctionneront d'autant mieux si le nom du produit (ou du concept) est suffisamment spécifique et identifiable pour être repris dans la blogosphère, puis tapé par les visiteurs de votre site dans son moteur de recherche interne.

Avec dispositif préalable

Quand la campagne publicitaire est préparée bien en amont, il est relativement facile d'inclure des dispositifs permettant de mesurer les effets d'actions offline sur les ventes online.

Plusieurs options sont possibles :

1 – URL éphémère

La création d'une adresse URL « éphémère » a pour but d'inviter les internautes à se rendre sur une landing page ou sur un minisite spécifique, le temps d'une campagne marketing. Au lieu de taper une URL classique (www.renault.fr), il s'agit d'inventer une adresse « qui parle » (www.voitureavivre.fr) et soit facilement mémorisable (en voiture, en écoutant la radio ou en regardant une affiche, bloqué à un feu rouge).

Seules les personnes ayant vu l'URL seront « initiées » : elles taperont directement l'URL spécifique sans passer par la page d'accueil ou une autre page du site. C'est un bon moyen de mesurer la performance en ligne d'une action offline. Cette URL est « éphémère », puisqu'elle a la durée de vie que le responsable de la campagne marketing voudra bien lui donner.

Idées de campagne

VAD

Un veadiste veut réactiver son bas de fichier, des clients qui n'ont pas passé de commande depuis 18 mois, par exemple. Il va leur adresser un mailing postal avec une adresse URL éphémère pointant sur une landing page présentant une sélection de produits à prix réduits.

Cette landing page est accessible uniquement aux destinataires du mailing (excepté dans le cas où certains ont donné l'adresse de l'URL à d'autres personnes).

Presse

Cette pratique est aussi intéressante pour les journaux. À la fin d'un article publié dans un support « papier », le journaliste indique l'adresse d'une URL spécifique qui renvoie à une landing page sur le site de l'éditeur. Là, figurent un complément de l'article ou des produits dérivés à télécharger et à commander. Le journaliste peut mesurer l'intérêt créé par son article, le comparer avec d'autres articles et développer un centre de profit autour de son contenu rédactionnel.

2 – Minisites

Parfois une landing page ne suffit pas. On crée alors un minisite, composé de trois à cinq pages seulement, avec l'objectif, comme pour la landing page, de lui attribuer un nom facilement mémorisable pour l'internaute.

Le flux d'internautes visitant ce minisite sera à mettre au crédit de la campagne marketing ayant diffusé l'adresse du minisite.

3 – Code source

L'idée est simple : lors d'une campagne marketing – mailing ou catalogue intégrant un bon de commande à renvoyer, téléchargement d'un coupon de réduction à présenter en magasin, par exemple – un code « source » est attribué à l'opération qui véhicule la campagne. Par exemple : mailing postal Noël 2009. Lors de la réception du bon de commande ou lors du scan du bon de réduction au passage en caisse en boutique, le code est saisi et l'information est transmise à la base de données qui mémorise l'achat du consommateur détenteur du bon de commande ou du coupon de réduction. La campagne à laquelle est assigné le code « source » est alors créditée de la somme des transactions correspondantes.

Réponses obtenues par un effet viral

Imaginons que madame Dupont reçoive un bon de réduction, mais qu'elle le donne à une collègue, madame Durand. Celle-ci n'est pas référencée dans la base clients et/ou prospects qui a servi à l'envoi du bon de réduction. On en déduit alors que quelqu'un lui a transmis cette offre. Le canal source de la transaction est alors enregistré comme viral.

4 – Code avantage

Le code avantage est utilisé depuis toujours en marketing direct pour mesurer une action. Ici, le code avantage peut être attribué à des prospects ou des clients sur un document imprimé (mailing, catalogue…) en proposant au destinataire de l'activer en ligne durant son parcours client, pour accéder par exemple à une page spécifique ou pour télécharger un document.

Le code avantage peut aussi être saisi par le client dans le formulaire de commande. Il a l'intérêt de servir à mesurer parfaitement l'effet d'une action offline sur les ventes en ligne.

Cas d'un client ou prospect déjà en base

Parfois, le client ou le prospect qui revient sur un site est immédiatement reconnu, car il s'est inscrit préalablement (pour recevoir la newsletter, par exemple) ou parce qu'il a passé commande en acceptant que son profil soit conservé en base.

Quand cet internaute se reconnecte au site, le système le reconnaît et va l'exposer à une page personnalisée. Et si le site propose la fonctionnalité « commande rapide », l'internaute n'aura pas à ressaisir toutes ses informations personnelles pour passer commande, car elles seront déjà mémorisées en base. Mais on lui demandera s'il bénéficie d'un code avantage et, le cas échéant, on lui proposera de le saisir sur sa page de commande. C'est le cas de sites tels que Dell, Amazon… On pourra donc faire le lien entre son achat en ligne et l'action offline qui aura véhiculé le code avantage.

Cas où le code avantage offline est transmis

Dans le cas où le détenteur d'un code avantage le transmet à une autre personne, on demandera à celle-ci, une fois en ligne : « Si vous n'êtes pas XXX, cliquez-ici » et alors on la redirigera sur un profil « neutre », non personnalisé. Si ce « filleul » commande en ligne avec le code avantage, on pourra attribuer son achat en partie à l'effet viral de l'offre envoyée offline à son « parrain ».

5 – URL personnalisée

Une URL personnalisée est une URL qui permet d'accéder à une page de destination unique et personnalisée.

L'URL personnalisée peut prendre différentes formes. Au lieu de proposer à son client d'aller télécharger une brochure sur www.banquex/telechargement.com, une banque va créer une URL personnalisée contenant le nom de son client, telle que : www.banqueX.com/jeandurant ou encore www.jeandurant.banqueX.com

L'URL personnalisée a plusieurs avantages :

Personnalisation de l'offre

La personnalisation de la landing page à partir de l'URL permet une personnalisation de l'offre.

Idées de campagne

E-commerce

Un site de livraison de courses à domicile adresse un mailing postal à ses clients les plus fidèles. Dans la lettre figure une URL personnalisée. Le e-marchand propose à son client de se connecter à cette page web à l'aide de cette URL unique, pour y découvrir un avantage personnel. En se connectant sur sa page « perso », le client découvre une réduction « découverte » pour l'achat d'un nouveau produit en affinité avec son historique de commandes.

Banque

Dans le cadre d'une campagne de recrutement par mailing postal, une banque peut indiquer à un prospect, par la géolocalisation, l'adresse de l'agence la plus proche de son domicile. Dans la lettre figure une URL personnalisée pour chaque prospect. En se connectant, le prospect découvre l'offre de bienvenue que son agence lui réserve pour toute ouverture de compte.

Marketing de l'ego

En dirigeant le destinataire du mailing sur sa page « perso », le marketer, non seulement préserve la continuité entre la création du mailing et la landing page, mais joue aussi sur une corde sensible : l'intérêt que nous portons tous à notre nom, notamment lorsqu'il s'affiche à l'écran et est assorti d'avantages individuels et exclusifs.

6 – Segments test / contrôle

Dans chaque profession se trouvent des « puristes », et le marketing n'y déroge pas.

Aussi entend-on ici et là certaines voix s'élever contre le fait d'attribuer, dans nos exemples précédents, tout le bénéfice d'une commande en ligne au mailing postal envoyé précédemment.

Imaginons que nous envoyions un mailing postal sur une cible de clients repérés comme n'ayant pas fait d'achat depuis six mois, avec une offre dont ils peuvent bénéficier en commandant en ligne ou en boutique. Un certain nombre d'entre eux vont donc, *a priori*, acheter en ligne (ou en boutique), attirés par l'offre promotionnelle reçue dans leur boîte aux lettres.

Mais peut-on légitimement affirmer que ces ventes soient toutes à mettre au crédit du mailing postal ? En l'absence de sollicitation, ces personnes n'auraient-elles pas de toute façon acheté en boutique ou en ligne ? Et si elles étaient venues en boutique pour acquérir un produit, peut-être se seraient-elles laissé tenter par d'autres articles dans la foulée, faisant ainsi grimper le montant de la commande. Comment le savoir ? N'est-on pas en mesure de calculer précisément l'impact du mailing postal ?

Une solution existe. Elle consiste à sélectionner pour chaque opération, et de manière aléatoire, un segment « contrôle » et un segment « test », ayant chacun la même quantité et les mêmes caractéristiques (grâce à l'aléatoire). Le segment « contrôle » ne recevra pas la sollicitation commerciale, tandis que le segment « test » y sera exposé. En comparant les deux segments, il sera possible de mesurer l'impact de l'opération sur le segment test et mesurer ainsi le retour sur investissement.

Mesure de la cannibalisation

L'intérêt de créer deux segments, « test » et « contrôle », tient aussi au fait de pouvoir mesurer l'effet de la cannibalisation. C'est-à-dire le nombre de produits achetés par le biais d'un canal, au détriment d'un autre canal.

Comme décrit précédemment, si au lieu d'acheter en ligne, le consommateur l'avait fait en magasin, peut-être aurait-il été influencé par un vendeur efficace qui l'aurait incité à acquérir un deuxième produit (cross-selling), ou à acheter le même, mais avec des accessoires ou des services additionnels qui auraient fait grimper la note (up-selling)...

Exemple :

Secteur Cosmétologie, lancement d'une gamme complète de produits soin/maquillage :

	Segment contrôle N'a pas reçu l'offre	Segment test A reçu une offre		Différence	Hausse des ventes ou cannibalisation (en %) par rapport au segment contrôle
Quantité du segment	5 000	5 000			
Nombre de produits de la nouvelle gamme achetés online	100	500	→	**400**	**400 %**
Nombre de produits de la nouvelle gamme achetés offline	300	100	→	**– 200**	**– 66 %**
Nombre de produits supplémentaires achetés près de la caisse	30	12	→	**–18**	**– 60 %**
Nombre total de produits achetés	430	612		**182**	**42 %**
Nombre de produits de la nouvelle gamme achetés	400	600	→	**200**	**50 %**

Exemple fictif

Pour faciliter l'exercice, le calcul est basé sur le nombre de produits achetés (sans prendre en compte le chiffre d'affaires ou la marge).

Dans cet exemple, les clients du segment test, qui ont reçu la campagne promotionnelle portant sur le lancement de la nouvelle gamme, ont acheté en ligne 400 produits de cette nouvelle gamme en plus, tandis que le segment contrôle qui n'était pas exposé à la campagne, a acheté, à proximité des caisses, 18 produits de plus que le segment test. L'effet de cannibalisation :
+ 200 produits achetés en boutique par le segment contrôle
+ 18 produits achetés à proximité des caisses par ce même segment contrôle n'a pas compensé les
+ 400 produits achetés en ligne par le segment test qui a reçu l'offre.

7 – Matchback

Tous les acheteurs ne sont pas « traçables » *via* un bon de commande ou un coupon personnalisé. Et surtout, des consommateurs qui ont reçu une offre « papier » avec un code source ou un code avantage et qui commandent sur le site de la marque ne vont pas saisir ce code dans leur panier d'achat : ils en auront oublié l'existence ou tout simplement ne prendront pas le temps de le rechercher et de le saisir. Impossible *a priori* de connaître l'investissement marketing déployé sur ce client. Sauf à pratiquer un **matchback**.

Avec le flot d'acheteurs Web arrivant sans code origine ou code avantage, l'analyse « matchback » est la méthodologie la plus souvent appliquée pour lire les résultats.

Le matchback consiste, une fois l'achat effectué, à aller rechercher dans la base si cet acheteur a reçu précédemment une sollicitation commerciale dans un laps de temps à définir. Si c'est le cas, on peut estimer, sans trop de risque de se tromper, que cette sollicitation a participé, à un degré qui reste à fixer, à l'acte d'achat en ligne.

La donnée permettant de faire le lien est le plus souvent le prénom + le nom de famille.

On va ainsi obtenir une réponse partielle, en léger différé, en s'appuyant sur des informations contenues dans la base de données. En poussant l'analyse, on peut observer si le ou les produits et services, faisant l'objet de l'incitation commerciale, sont de près ou de loin, ceux achetés.

Matchback au niveau du foyer

Imaginons que madame Durand soit exposée à la campagne marketing postale, mais que ce soit son conjoint qui fasse l'achat. Un rapprochement sous forme de matchback peut alors se réaliser, lorsque la base clients agrège les données au niveau du foyer.

Mesurer les effets du online sur les ventes offline

67% des consommateurs utilisent le Web dans leur parcours d'achat

Lorsqu'un prospect ou un client se connecte pour s'informer, rechercher le meilleur prix ou comparer, sa démarche n'implique pas forcément qu'il achètera en ligne.

Un grand nombre de parcours d'achat commencent en ligne pour se finir, en définitive, en magasin.

Ceci est notamment vrai pour les gros achats. Dans le secteur de l'automobile, les futurs acheteurs de véhicules neufs se renseignent en ligne sur les sites des constructeurs ou les sites médias automobiles, mais ils sont rares encore ceux qui commandent directement leur voiture en ligne sans passer par la case concessionnaire...

L'importance que prennent les moteurs de recherche favorise aussi cette démarche du online vers le offline : le consommateur se renseigne d'abord en ligne, pour ensuite choisir le canal d'achat qui lui convient le mieux. Or, pour décider du budget marketing à allouer au référencement, il est important de pouvoir mesurer les effets offline des mots clés, et de savoir lesquels engendrent le plus de remontées offline.

De manière plus générale, pouvoir mesurer les effets du online sur les ventes offline ouvre un grand nombre opportunités pour améliorer l'efficacité commerciale : dès lors que l'on travaille précisément tous les points de contact du parcours d'achat – non linéaire, online et offline – du prospect, on multiplie les chances de déclencher l'achat.

L'objectif du marketer est de maintenir l'intensité du flux (pas de fuite) dans la route qui mène à l'acte d'achat[10]

Il est donc important :

- d'étudier le comportement online et offline du prospect ;
- de repérer à quelle phase il se situe dans son cycle d'achat : attention – intérêt – intention – achat – prise en main/utilisation du produit ou service – ré-achat ;
- d'évaluer son intérêt pour le produit ou service, et l'opportunité économique de lui adresser une communication postale telle qu'un mailing ou une brochure après sa ou ses visites sur le site de l'annonceur.

La question à se poser : Faisons-nous tout ce qui est en notre pouvoir pour convertir les prospects après qu'ils aient visité notre site Web ?

A – Première piste : des mesures « basiques »

Comparaison avant-après

La première mesure possible, et la plus simple, est de mesurer les ventes offline, pendant et après qu'une action online ait été mise en place.

Dans son ouvrage *Multichannel Marketing,* Akin Arikan, directeur Marketing Produit et Stratégie chez UNICA[11], donne l'exemple d'un constructeur automobile qui met en place sur son site Internet un configurateur de voiture pour un modèle dont les ventes baissent, assorti d'une offre commerciale. Une manière de mesurer cette campagne est de comparer les ventes, sur un nombre de semaines identique, avant la campagne, puis pendant et après cette campagne.

10 - Henri Kaufman - Hip ip ip
11 - Multichannel Marketing – Akin Arikan – 2008, Sybex

Tester l'effet d'une bannière publicitaire sur les ventes en boutique

Imaginons que nous soyons en charge du marketing d'une enseigne de distribution de produits cosmétiques et que nous souhaitions tester l'axe publicitaire et le contenu d'une campagne de bannières publicitaires. Ceci, avant de la généraliser à la France entière sur un large plan média comprenant des sites médias grand public.

Sans entrer dans la complexité d'une campagne de publicité en ligne géolocalisée, nous pouvons tester une campagne de bannières publicitaires sur un site média d'une région ou d'une ville (les sites de *Ouest France, Sud-Ouest* ou de *La Voix du Nord,* par exemple) pendant une durée déterminée et mesurer les effets sur les ventes offline, dans le réseau boutiques de la région analysée.

B – Mesures plus précises

Numéro de téléphone spécifique attribué en ligne à une campagne

Sur une page Web, un numéro de téléphone de type **Quick Call Back**[12] est indiqué, au visiteur, pour se renseigner et/ou bénéficier d'un avantage.

Ce numéro peut être personnalisé à l'envi pour apparaître :
- durant une campagne e-marketing particulière (microsite, landing page…) ;
- pendant une période précise.

Le nombre d'appels générés par ce numéro de téléphone (et le nombre de ventes) permet d'évaluer l'efficacité de la campagne.

Document téléchargeable avec code-barres

Dans le cas d'un achat à montant élevé, l'internaute qui s'informe du produit en ligne peut utiliser un configurateur de produit ou remplir une « wish list » récapitulant les caractéristiques du produit désiré.

Puis il imprime chez lui ce document. Celui-ci est assorti d'un code-barres notifiant, en plus de toutes les informations utiles au client, la source par laquelle est venu cet internaute : un mot clé, une bannière publicitaire…

Une fois rendu dans le magasin, le prospect-internaute présente le document imprimé au vendeur pour être tout de suite dirigé vers la sélection des produits correspondant à ses souhaits. Ce faisant, le vendeur rentre, grâce au code-barres, les informations relatives à ce prospect dans le système informatique. Il est donc possible de lier l'achat futur de ce prospect avec la source qui l'a fait venir la première fois sur le site Web, celui-ci étant la première étape de son parcours d'achat.

Pour augmenter les chances que l'internaute imprime bien son document et surtout pense à l'emporter quand il se rendra dans la boutique, on peut adjoindre à cette action une offre sous la forme d'un e-coupon.

Idées de campagne

Services/avantages online accessibles offline

Exemple :

Agence de voyages multicanal

Un internaute se rend sur le site d'un voyagiste, s'enregistre avec ses coordonnées postales et e-mail et utilise le configurateur de voyages pour créer son circuit de vacances « idéal », en sélectionnant une série d'options. Deux jours plus tard, il reçoit un mailing postal dans lequel lui sont présentées en détail les options choisies sur le configurateur en ligne, sous la forme d'un guide personnalisé de son voyage « souhaité » avec proposition de prise de rendez-vous dans l'agence la plus proche et des avantages personnels.

Mesure de l'action

L'agence de voyages multicanal mesure l'opération en créant deux segments :
- le segment contrôle : ne reçoit pas de mailing postal ;
- le segment test : reçoit un mailing postal.

Le comportement de ces deux segments sera suivi pendant trois mois. La comparaison se fait en comptabilisant, pour les deux segments, les demandes d'information et les achats réalisés.

12 - Concept développé en France par l'agence G&A link depuis 2000.

Des campagnes cross-media réactives

Sous l'influence de Google et d'une abondance de produits quasi illimitée, les consommateurs ont pris la main sur les process marketing et dictent leur choix.

Plus que jamais, les entreprises doivent accompagner leurs clients dans leurs parcours d'achat et enclencher un dispositif « réactif », en réponse (immédiate ou en léger différé) aux initiatives prises par chaque client.

Nommée « trigger marketing », cette démarche consiste à mener une stratégie scénarisée et personnalisée, en envoyant un message à une personne ou un microsegment, en fonction d'un comportement récent, **pour déclencher des ventes « up-sell »** (achat d'un autre produit une gamme au-dessus) et **« cross-sell »** (achat d'un produit complémentaire, par exemple un accessoire).

Idée de campagne

Sur le site marchand d'une marque de prêt-à-porter, une cliente, qui s'est enregistrée au préalable en donnant son adresse postale, abandonne son caddy alors qu'elle y avait placé une robe de soirée.

L'enseigne textile lui envoie à J+1 un mailing en impression digitale, façon « carte postale », affichant le visuel de la robe, des accessoires coordonnés (chaussure, sac, collier...) et une offre commerciale.

Dans cet exemple :

- le caddy abandonné déclenche l'envoi du mailing ;
- le contenu du caddy (la robe de soirée) est identifié et exploité dans la base texte/images servant à l'impression numérique ;
- le dispositif entier (la création texte/images, l'offre et le « call to action ») aura été défini au préalable dans le plan marketing selon des règles de gestion précises.

Alors que les consommateurs tendent à prendre par eux-mêmes de plus en plus d'initiatives (ils créent, partagent ou diffusent du contenu au moyen d'outils Web 2.0), les campagnes marketing vont être de plus en plus réactives, quel que soit le canal emprunté par le consommateur.

Exemples d'actions cross-media offline et online

Canaux	Objectifs	Campagne		Bénéfices consommateurs	Conditions
Offline vers online	**Acquisition Fidélisation**	**Offre de réduction à activer sur un site Web** Indiquée sur un média imprimé : mailing, annonce presse, encart colis		Réduction	Ne nécessite pas d'enregistrer l'achat en base (même si cela est préférable)
	Fidélisation	**Personnalisation dynamique du site** lors de la visite en ligne d'un client qui a acheté récemment un produit en boutique Mode de repérage : la commande « Boutique » est enregistrée dans la BDD *via* une carte de fidélité, par exemple	La personnalisation fait référence à un achat antérieur : *Vous venez d'acheter le parfum Dior Addict, bénéficiez d'une offre sur la gamme soin du corps Dior Addict* **Variante :** ne fait pas explicitement référence à un achat antérieur : *Les personnes qui ont acheté Dior Addict ont aussi acheté le lait pour le corps Dior Addict*	Suggestions (Cross selling)	L'achat offline doit être enregistré en base L'internaute doit se connecter en ligne *via* un identifiant/mot de passe
	Fidélisation	**Ticket de caisse donné en boutique avec une offre activable** en boutique ou en ligne (*via* un code avantage)	*Bénéficiez de –10 % sur votre prochain achat – Offre valable du 15/05/2009 au 15/06/2009*	Réduction cross-media (valable online et offline)	Ne nécessite pas d'enregistrer l'achat initial donnant droit à la réduction en base (même si cela est préférable)
Online vers offline	**Acquisition Fidélisation**	**Campagne offline suite à une visite du site** Analyse comportementale en ligne déclenchant une campagne offline incitant à l'achat	*Exemple :* site marchand crédit à la conso. Un internaute remplit le simulateur de crédit en ligne et donne ses coordonnées postales L'organisme de crédit lui envoie une documentation postale avec une offre et un numéro de call back pour un rendez-vous téléphonique personnalisé	La « bonne » offre : 1- personnalisée 2- au bon moment (J+1 de la recherche en ligne)	

Canaux	Objectifs	Campagne		Bénéfices consommateurs	Conditions
	Acquisition Fidélisation	**Données mémorisées en ligne, accessibles depuis un mobile** Simplicité et gain de temps sur le lieu de vente physique	*Exemple :* site de e-voyage. Un internaute fait une recherche en ligne sur un site de voyages et construit «virtuellement» son circuit touristique. La synthèse lui est envoyée sous la forme d'un code-barres sur son mobile Dans son agence de voyages, le conseiller scanne le code-barres et retrouve le voyage en ligne, pour poursuivre la vente et répondre aux questions précises du client	Simplicité et gain de temps sur le lieu de vente physique, pour le client qui retrouve le descriptif de son circuit et n'a pas besoin de refaire toute la démarche quand il décide de poursuivre sa réservation en agence	
	Fidélisation	**Carte de fidélité «papier» adressée par La Poste à un client internaute** Matérialise la relation et est l'occasion de contacts par mailings. Incite l'internaute à devenir client multicanal (et augmenter ainsi, *a priori,* sa «valeur» par rappport à un client monocanal)	Proposer en ligne une carte de fidélité, envoyée par mailing postal. Y inclure une offre de réduction à activer pour le premier achat, et avec un cadeau si l'achat se fait dans le réseau boutiques	Reconnaissance et marque de distinction apportée par la détention d'une carte «physique»	
	Réapprovisionnement	**Mailing postal d'alerte** Article acheté en ligne, arrivant en fin de stock ou faisant l'objet d'une nouvelle édition	Envoi d'une brochure «papier» proposant de reconstituer le stock ou de livrer la nouvelle édition		Le produit d'origine doit être d'un montant élevé pour supporter les coûts d'un mailing ou d'un catalogue
	Fidélisation première commande	**Welcome Pack «papier»** À J+1 d'un premier achat Web, envoi d'un mailing postal «Welcome Pack» avec une offre en résonance avec le premier article acheté	Segment contrôle : ne reçoit pas le Welcome Pack Segment test : reçoit le Welcome Pack Analyse des résultats sur une période de six mois ou un an, selon le type d'activité de l'entreprise.		
	Caddy abandonné	**Mailing papier en impression digitale (façon carte postale) suite à l'abandon d'un caddy sur le site de la marque**	Détection de l'abandon sur la page caddy et offre pour recevoir à nouveau l'article abandonné ou un article en résonance		

Cas d'entreprises

Fusionner les bases postales et e-mailing

La campagne

Marque :	Dell
Pays :	USA
Objectif :	Améliorer le ciblage client
Solution :	Faire converger les bases mailing/e-mail
Planning :	9 mois de tests en 2006. Intégration des bases en 2008

Le résultat

« Nous avons été capables d'identifier là où nous pouvions augmenter nos rendements en nous adressant différemment à des segments de clients spécifiques. Nous avons aussi identifié là où nous n'avions pas de marge de manœuvre pour booster les rendements. »

David Zucker, Dell
Director Global Marketing Analytics and CRM'.

Jusqu'en 2006, Dell gérait deux bases de prospection et d'activation clients différentes :

- **une base pour les mailings postaux (créée il y a 20 ans),**
- **une autre base pour l'e-mailing.**

Dans cette organisation, l'inconvénient principal était de ne pas maîtriser la quantité et le thème des messages que les clients et prospects Dell communs aux deux bases recevaient. Pour une même campagne – le lancement d'un nouvel ordinateur, par exemple – le même client ou prospect pouvait recevoir deux messages différents – postal et e-mail – sans aucune cohérence de l'ensemble.

Dans un souci évident d'efficacité, Dell a souhaité réunir ses deux bases en une seule afin de repérer les clients pour lesquels le constructeur possédait les deux adresses – e-mail et postale.

Dell a ensuite testé la réceptivité des clients aux différentes formes de communication et la manière d'optimiser au mieux chaque média.

La mise en place n'a pas été simple (intégration des différents systèmes informatiques, critères de mesure différents, gestion de plusieurs prestataires). Pour mener à bien le projet, Dell s'est fait accompagner par Merkle, l'agence Database Marketing qui gère sa base de données postales depuis 2000.

Source : Deliver, USPS

L'objectif était de répondre aux deux questions suivantes :

- **combien d'adresses présentes dans les deux bases à la fois ?**
- **en combinant les deux bases, peut-on contacter les clients de manière plus efficace ?**

Le test

Le test a duré neuf mois pendant lesquels Merkle a fusionné les deux bases (postale et e-mail) sur un échantillon pris en aléatoire de clients et prospects. Des tests ont été menés pour déterminer le bon mix de communication à adresser à chaque consommateur, en combinant segments de clients et types de communication.

Ainsi, pendant trois mois, par exemple, certains consommateurs ne recevaient que des mailings postaux. D'autres, appartenant au même segment, ne recevaient que des e-mails. D'autres encore recevaient une combinaison des deux. Le test a permis à Dell de mesurer l'effet positif de chaque canal, en neutralisant l'effet « attrition », lorsque l'on ne connaît pas, en menant une campagne multicanal, le message auquel le client répond spécifiquement.

Fort des résultats du test, Dell a fait converger ses bases postale et e-mail en 2008 en créant trois grands groupes de clients :

- **clients disposés à recevoir des mailings postaux uniquement,**
- **clients disposés à recevoir des e-mails uniquement,**
- **clients disposés à recevoir mailings postaux et e-mails.**

En se basant sur les résultats des neuf mois de tests, Dell contrôle :

- **la période d'envoi des communications dans l'année,**
- **la quantité totale que chaque consommateur (client ou prospect) doit recevoir (pression),**
- **le bon mix média pour chaque destinataire.**

Dell a ainsi pu distinguer trois segments de clients, selon leur appétence aux communications Dell :

Segment 1

Clients à qui envoyer un e-mail d'alerte avant l'envoi d'un catalogue imprimé.

Segment 2

Clients dont le nombre annuel d'envois de catalogues imprimés doit être réduit.

Segment 3

Clients pour lesquels, au contraire, augmenter le nombre d'envois de catalogues imprimés sur l'année.

Cas d'entreprises

NORDSTROM

Comprendre les principaux points d'inflexion

Avec la contribution de Kevin Hillstrom : président, MineThatData

S'il est une chose que les marketers ont apprise depuis dix ans, c'est qu'il faut être **multicanal**.

En 2004, Kevin Hillstrom était vice-president Base de Données chez **Nordstrom**, un groupe américain multicanal, leader dans le secteur de l'habillement avec 170 magasins et une activité catalogues et e-commerce. Cette année-là, sa direction décide de supprimer la branche Catalogues. Pour Kevin Hillstrom, et d'autres cadres dirigeants que cette décision rendait, comme lui, un peu nerveux, toute la question était de prévoir quelles seraient les conséquences d'un arrêt soudain du Marketing Catalogues sur les autres branches, Magasins et E-commerce, et de réagir en conséquence.

Kevin Hillstrom a alors mené une analyse qu'il a nommée Multichannel Forensics.

> « J'avais besoin de développer un outil propriétaire pour comprendre l'impact que cette décision aurait sur le site Web et le réseau de magasins. »

Première étape : fidélité par canal

La première étape fut de déterminer la fidélité des clients par canal. Chaque canal a été classé dans l'un des trois « modes » de fidélité, en fonction de la probabilité qu'avaient les clients de l'année passée à ré-acheter par ce canal dans l'année en cours.

- **Mode Rétention**
  60 % ou plus des clients de l'année dernière achètent de nouveau cette année.
- **Mode Hybride**
  40 % à 60 % des clients de l'année dernière achètent de nouveau cette année.
- **Mode Acquisition**
  0 % à 40 % des clients de l'année dernière achètent de nouveau cette année.

Sur cette base-là, Nordstrom a pu brosser le paysage de ses clients, sous l'angle de leur degré de fidélité :

- les clients Magasins sont en «Mode Rétention». Ces clients sont extrêmement fidèles à l'achat en magasin ;
- les clients Web sont en «Mode Acquisition» : ils ne sont pas très enclins à acheter en ligne dans les douze prochains mois ;
- les clients Catalogues sont en « Mode Hybride » : ils ont une probabilité moyenne à faire un nouvel achat dans le catalogue dans les douze prochains mois.

Deuxième étape : migration d'un canal à l'autre

La deuxième étape a consisté à étudier la migration des clients, d'un canal à l'autre, dans une année.

Kevin Hillstrom et son équipe ont classé chaque canal en quatre modes de migration, selon la probabilité qu'avaient des clients, utilisant de manière régulière un canal, à acheter dans d'autres canaux.

- **Mode Silo**
  Les clients ne sont pas prêts à changer pour un autre canal.
- **Mode Équilibre**
  Les clients sont disposés à essayer différents canaux.
- **Mode Transfert**
  Les clients veulent pouvoir passer facilement d'un canal à l'autre.
- **Mode Oscillatoire**
  Les clients achètent en magasin une année, puis essayent un autre canal l'année suivante, pour revenir au canal d'origine la troisième année.

Nordstrom a ainsi décelé des « trajectoires » précises empruntées par ses clients, en fonction de leur affinité avec tel ou tel canal.

Les clients Magasins étaient dans un **« Mode Silo »** : ils n'étaient pas enclins à acheter en ligne ou par catalogue.

Les clients Web étaient dans un **« Mode Équilibre »** vis-à-vis du canal Magasins, et ils étaient dans un « Mode Silo » vis-à-vis du canal Catalogues. En d'autres termes, ces clients étaient prêts à acheter dans les magasins Nordstrom, mais n'étaient pas prêts à décrocher leur téléphone ou à faire un achat à partir d'un catalogue Nordstrom.

Les clients Catalogues étaient en **« Mode Équilibre »** à la fois vis-à-vis du site Web et vis-à-vis du réseau de magasins : ils étaient disposés à acheter aussi bien sur le site Web que dans les magasins Nordstrom.

On voit ici l'importance de bien connaître les préférences de modes d'achat de ses clients, et d'y répondre de manière appropriée.

Le multicanal a été prôné ces dernières années comme une réponse aux désirs des clients de pouvoir acheter à travers tous les canaux. Mais, dans la réalité, les clients réagissent différemment selon le canal qui a leur préférence au départ. Et un même client peut avoir aussi un comportement très différent, d'une marque à une autre, d'une enseigne à une autre.

Si, pour Nordstrom, les clients Magasins ne voulaient pas acheter en ligne ou par catalogue, et si les clients Web ne voulaient pas acheter par catalogue, **cet exemple ne s'applique pas nécessairement à d'autres marques.**

La suite donnée par Nordstrom

Avant de prendre la décision de fermer l'activité Catalogues, les financiers de Nordstrom ont demandé à Kevin Hillstrom de mesurer l'incidence de cette suspension nette en termes de profit/perte sur l'activité. Il s'agissait de mesurer sur une période de cinq ans, et en l'absence de recrutement et de fidélisation Catalogues, les trois flux suivants :

- **le recrutement de nouveaux clients ;**
- **le taux de ré-achat d'une année sur l'autre par canal ;**
- **la migration des clients d'un canal sur l'autre.**

Dans son cas, Nordstrom a pu mesurer que, sur les cinq prochaines années le Web était un bon canal pour recruter de nouveaux clients. Une fois le premier achat fait par un client Web, celui-ci achetait souvent en magasin. Après deux achats, le client se fidélisait en utilisant le Web pour rechercher, puis en se rendant en magasin pour acheter.

Ce modèle « recrutement par Internet, puis incitation à acheter en magasin » est devenu le modèle « direct-to-consumer » chez Nordstrom. L'enseigne a effectivement décidé d'arrêter la division Catalogues en 2004. Les catalogues ont été remplacés par des magazines « d'images », envoyés chaque mois aux meilleurs clients. Et la part du budget alloué aux catalogues, non utilisée par les magazines d'images, a été allouée au financement des activités online.

Kevin Hillstrom présente ci-dessous un exemple de projection des ventes sur une durée de cinq ans, à partir du modèle Multichannel Forensics qu'il a créé.
Il s'agit d'un exemple : le nom de la marque n'est pas révélé et les chiffres ne reflètent pas la situation exacte rencontrée chez Nordstrom.

Multichannel Forensics: Three Channel and Five Year Forecast

	Retail	Internet	Catalog	Beginning Inventory	After One Year	After Two Years	After Three Years	After Four Years	After Five Years
Existing Buyer	No	No	Yes	82,503	88,618	80,457	68,360	57,104	47,047
	No	Yes	No	85,692	97,904	106,142	113,283	120,062	126,729
	No	Yes	Yes	5,094	4,977	5,143	5,167	5,114	5,049
	Yes	No	No	588,608	604,164	622,131	640,638	659,386	678,477
	Yes	No	Yes	9,840	9,665	9,631	9,434	9,147	8,846
	Yes	Yes	No	33,983	34,909	35,107	34,937	34,608	34,220
	Yes	Yes	Yes	2,775	2,988	3,041	3,030	2,978	2,912
Newbies	No	No	Yes	67,739	60,000	50,000	40,000	32,000	25,000
	No	Yes	No	59,670	65,000	70,000	75,000	80,000	85,000
	No	Yes	Yes	1,901	1,901	1,901	1,901	1,901	1,901
	Yes	No	No	346,385	356,777	367,480	378,504	389,859	401,555
	Yes	No	Yes	3,612	3,400	3,200	3,000	2,800	2,600
	Yes	Yes	No	11,897	10,000	9,000	8,000	7,000	6,000
	Yes	Yes	Yes	640,000	500,000	450,000	400,000	350,000	300,000
12 Month Buyers, Total			Retail	635,206	651,726	669,909	688,039	706,119	724,455
			Internet	127,544	140,778	149,433	156,417	162,762	168,910
			Catalog	100,212	106,248	98,273	85,991	74,343	63,855
			Totals	**808,495**	**843,225**	**861,652**	**874,849**	**888,398**	**903,280**
12 Month Volume, Total			Retail		$92,809,058	$95,307,475	$97,789,765	$100,244,606	$102,722,700
			Internet		$26,908,557	$28,596,707	$29,909,727	$31,072,964	$32,189,143
			Catalog		$23,895,113	$22,413,750	$19,764,827	$17,146,078	$14,771,951
			Totals		**$143,612,729**	**$146,317,933**	**$147,464,319**	**$148,463,648**	**$149,683,795**

Source : Multichannel Forensics – Kevin Hillstrom: President, MineThatData www.minethatdata.com

L'avantage d'une telle analyse réside dans la capacité à prévoir à long terme l'évolution des ventes par canal. Chez Nordstrom, les enseignements ont été les suivants :

- l'activité Catalogues pouvait être arrêtée. Le comportement multicanal des clients n'allait pas en être perturbé. Seuls les clients « Catalogues uniquement » allaient cesser d'acheter chez Nordstrom, une fois l'activité Catalogues supprimée ;
- le canal Web recrutait des clients peu fidèles à ce canal. Ces clients étaient prêts à acheter dans les magasins Nordstrom. Le canal Web pouvait donc être utilisé pour acquérir de nouveaux clients, qui par la suite migreraient vers le canal Magasins ;
- le canal Magasins était composé de clients qui avaient peu de chance d'acheter en ligne, mais étaient prêts à faire une recherche en ligne. Le Web jouait donc un rôle clé pour les clients Magasins, en leur facilitant la recherche de produits (et éventuellement en finalisant l'achat en ligne, si tel était le souhait du client). Mais en général, les clients Magasins n'aimaient acheter qu'en magasin.

En l'absence d'un programme de marketing traditionnel catalogue, Nordstrom a été donc en mesure de continuer à croître en ligne et d'augmenter les ventes au détail.

La méthode Multichannel Forensics

Kevin Hillstrom a bâti sa méthode Multichannel Forensics sur les bases de données comportementales et comportements d'achat, acquises au travers du croisement de soixante marques et combinaisons de modes d'achat.

Pour chaque marque étudiée, le comportement des clients est unique et suit une dynamique différente entre canaux numériques et canaux offline. Celle-ci est très importante à comprendre, car elle explique les relations qui se jouent au niveau des segments de clients, avec chaque canal en particulier.

Le point différentiateur des canaux imprimés (catalogues et mailings postaux)

Les catalogues et les mailings postaux présentent souvent un « code avantage » donnant droit à des réductions, des cadeaux… C'est l'une des pièces maîtresses de l'offre en vente directe.

Mais on voit poindre un changement dans l'utilisation de ce « code avantage » au fil des années :

- au téléphone, les consommateurs avaient l'habitude d'utiliser un « code avantage » repéré dans le catalogue ou le mailing du catalogue ;
- en devenant des clients internautes, ils continuent à saisir un code avantage sur la page commande ;
- mais on voit désormais des consommateurs qui changent encore leurs comportements, en commandant en ligne sans utiliser leur code avantage.

Dans l'analyse de la base de données, ce point est à surveiller : des clients qui avaient l'habitude de donner un code avantage en commandant par téléphone ou sur le site Web, sont-ils en train de changer, en commandant sans utiliser leur code avantage ?

Car, alors, les médias imprimés perdent une partie de leur attrait.

Attrait toujours avéré des médias imprimés

Les médias imprimés – catalogues, mailings, annonces presse, inserts – en jouant :

- **l'exclusivité,**
- **la personnalisation,**
- **la rareté,**

ont un pouvoir d'attraction fort pour inciter à l'achat, en remettant au cœur de leur stratégie une **offre** :

- **attentions financières :** réduction, cadeaux, ventes privées, surclassement…
- **attentions non financières :** avant-premières, séances (dégustation, maquillage…), ouvertures de boutiques aux heures hors-public, rencontres avec le créateur…

Source : Multichannel Forensics – Kevin Hillstrom: President, MineThatData www. minethatdata.com

Cas d'entreprises

patagonia

En période de récession, le catalogue entretient l'intérêt

Les plus fidèles clients de Patagonia ont la réputation de collectionner, année après année, les deux catalogues annuels, comme on archive aux État-Unis des vieux numéros de *Sports Illustrated* ou de *Life Magazine*.

Fidéliser par du marketing direct n'est pas une nouveauté chez Patagonia. Mais comment le fabricant-distributeur européen de vêtements techniques de sports « outdoor » traverse-t-il la récession de 2009 ?

« En suscitant l'attention de nos clients », répond Clark Scheffy, un designer de l'agence de design IDEO qui travaille pour la marque[13]. Ce qui, dans son esprit, ne se résume pas nécessairement à mener une action dans le but d'un achat immédiat. Pour Clark Scheffy, il s'agit plutôt de *« donner aux consommateurs des raisons pour qu'ils conservent à l'esprit la marque Patagonia. Pour qu'ainsi, lorsqu'ils seront prêts à acheter, ils achètent chez Patagonia »*.

En général, une marque se construit au travers d'une série de contacts et d'expériences, et la meilleure manière de le faire reste encore l'attractivité des produits. Mais en période de compression des achats, il faut trouver d'autres relais pour toucher les consommateurs entre deux dépenses.

Pour Patagonia, la réponse se trouve dans ses catalogues de vente. Et à l'ère du « participatif » la firme porte un effort accru sur le contenu éditorial. Notamment à travers la description des produits et le témoignage d'« expériences vécues » par ses clients (athlètes, voyageurs et aventuriers). Ces histoires à lire dans le catalogue créent une complicité entre la marque et le client. Car même si les clients n'achètent rien pour le moment, ils lisent ces articles. Le catalogue va créer le désir pour un achat... le moment venu.

- **L'envoi du catalogue génère :** 70 % de commandes Web / 30 % de commandes téléphone.
- **Montant de la commande moyenne semestrielle, tous canaux : $100.**
- **Montant moyen de commande Téléphone (par rapport aux commandes Web) :** + 20 à 25 %.
- **Deux catalogues par an de 87 pages environ.**
- **L'assortiment catalogue :** moins d'articles que sur patagonia.com, mais des renvois réguliers en bas de page vers l'adresse du site.

Collection Printemps/Été

13 - Source : Live from NEMOA : How Patagonia Creates Intent - Multichannel Merchant, février 2009

Conclusion

Aujourd'hui, le consommateur attend d'une marque qu'elle lui parle avec honnêteté et justesse, qu'elle le reconnaisse, qu'elle récompense sa loyauté et qu'elle lui donne les outils, à l'ère du Web 2.0, pour créer, partager et diffuser ses propres contenus à travers des plateformes ouvertes et interactives.

- **Les canaux se sont multipliés pour répondre à cette attente (le petit dernier de 2009 : Twitter).**
- **Il en va de la compétitivité des entreprises d'exploiter ces changements en faisant leur révolution interne.**
- **Le modèle organisationnel en « silo » a vécu.**
- **Le marketing direct, la communication générale et le e-marketing doivent se parler.**

Ensemble, ils doivent construire des campagnes intégrées, cohérentes et fluides.
Et surtout mesurables, donc pensées en amont pour tenir compte des effets induits du online et du offline (et vice versa) et pour savoir comment les mesurer.

Au cœur de tout : la base de données

La Poste, qui a l'habitude de travailler depuis toujours avec la base de données de ses clients entreprises, est idéalement placée pour accompagner ce changement.
Et si certains prévoyaient, avec la montée d'Internet et la réactivité de l'e-mailing, la mort annoncée du mailing postal, il n'en est rien.

Embrassant les innovations technologiques (code-barres, impression numérique, print-on-demand...), le mailing postal en ressort plus fort, plus intelligent et plus précis que jamais.

Mais ne soyons pas naïfs

Le Web et Google changent à tout jamais la manière dont nous nous informons et nous consommons. La Poste devra savoir combiner son expertise du média imprimé avec les autres médias (Web, e-mailing, Direct TV, mobile et tous les canaux émergents), pour imaginer des campagnes aux résultats solides.

Ce faisant, elle va renforcer son pouvoir de « call-to-action ». Car, en adressant des messages postaux mieux ciblés qui renvoient vers des canaux de réponse interactifs plébiscités par les consommateurs (landing page, call-back, application Web sur un iPhone ou un smartphone,...), La Poste répond à la demande grandissante de ces derniers qui, plus soucieux de l'aspect environnemental, veulent choisir eux-mêmes la manière dont ils gèrent la réception des mailings et veulent protéger leurs données personnelles. L'efficacité des campagnes multicanal s'en trouvera grandie.

Glossaire

Consumer Generated Media (CGM)

Contenu créé par des consommateurs sur le Web. Peut prendre toutes les formes : vidéo, texte, photos, audio... Appelé aussi Consumer-Created Content.

Wiki

Un site Web collaboratif qui s'enrichit en permanence des contributions de tous ses auteurs.

RSS

Acronyme pour : Really Simple Syndication. Une manière pour les sites de faire une synthèse d'un contenu (article, information produit, communiqué de presse...) afin qu'il puisse être lu et interprété par les agrégateurs de news ou les applications Web.

Landing page

Une page par laquelle un internaute entre sur un site.
Une landing page est notamment utilisée pour les campagnes de publicité ciblées sur un segment de clients ou prospects spécifiques qui, seuls, connaîtront l'adresse de cette page et se verront proposer des avantages particuliers pour augmenter leur taux de transformation.

L'auteur

Issue du secteur de la Vente À Distance, Laurence Faguer a fondé Customer Insight, un cabinet marketing opérationnel spécialisé dans la mise en place de campagnes multicanal.

Elle travaille avec les directions Marketing afin d'augmenter le rendement de leurs opérations de recrutement et de fidélisation, en imaginant des campagnes non traditionnelles couplant médias offline et online, en optimisant la cohérence interne entre marketing direct, e-marketing et communication générale et en les aidant à mesurer les opérations dans un environnement cross-media où chaque canal joue sa partition. Ce livre blanc synthétise expérience opérationnelle et recherches basées sur des entretiens, la lecture d'ouvrages, de revues, de blogs et la présence régulière à des congrès marketing aux États-Unis.

Henri Kaufman a également participé à la rédaction de ce livre blanc.

Joignez-vous à la conversation de vos consommateurs

Nous créons des Programmes de Marketing Relationnels non traditionnels qui inspirent et impliquent vos clients et leurs influenceurs dans l'ère digitale. Vos marques prospèrent.

customer insight
consulting

33, rue du Dragon, 75006 Paris - France
Direct line : +33 (0)1 42 22 42 53
Mobile : 06 12 83 39 28
lfaguer@gmail.com
BLOG : www.customer-insight-consulting.com

LA POSTE - DIRECTION DU COURRIER - DIRECTION DE LA COMMUNICATION
111 BOULEVARD BRUNE
75014 PARIS

La Poste - SA au capital de 1 000 000 000 € - 356 000 000 RCS PARIS - Siège social : 44 BOULEVARD DE VAUGIRARD - 75757 PARIS CEDEX 15 - Tél. : +33 (0)1 55 44 00 00 - Fax : +33 (0)1 55 44 33 00
Conception et réalisation graphique : Planet 7 - janvier 2010